

# VU Research Portal

## De netwerk-kikker wakker kussen : Vrouwen en hun netwerk

Martens, J.W.G.M.

2020

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Martens, J. W. G. M. (2020). *De netwerk-kikker wakker kussen : Vrouwen en hun netwerk: De betekenis van netwerken in relatie tot de carrière van hoogopgeleide vrouwen.* [, Vrije Universiteit Amsterdam].

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)



# De netwerk-kikker wakker kussen

Vrouwen en hun netwerk

De betekenis van netwerken in relatie tot de  
carrière van hoogopgeleide vrouwen

J.W.G.M. Martens

Promotiecommissie:

dr. Christine Teelken

dr. Thijs Bol

prof.dr. Marieke van den Brink

prof.dr. Anneke van Doorne-Huiskes

prof.dr. Alkeline van Lenning

ISBN 978-90-903320-9

Foto cover: J.W.G.M. Martens

Printed by Knijnenburg Producties, Rijswijk

© 2020 Jeanne Martens, Veghel, Nederland

All rights reserved. No part of this dissertation may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or any information storage or retrieval system, without prior written permission from the author.

VRIJE UNIVERSITEIT

# De netwerk-kikker wakker kussen

Vrouwen en hun netwerk

De betekenis van netwerken in relatie tot de  
carrière van hoogopgeleide vrouwen

III

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad Doctor aan  
de Vrije Universiteit Amsterdam,  
op gezag van de rector magnificus  
prof.dr. V. Subramaniam,  
in het openbaar te verdedigen  
ten overstaan van de promotiecommissie  
van de Faculteit der Sociale Wetenschappen  
op vrijdag 11 september 2020 om 13.45 uur  
in de aula van de universiteit,  
De Boelelaan 1105

door

Johanna Wilhelmina Gerdina Maria Martens

geboren te Waalwijk



promotor: prof.dr. P. Groenewegen  
copromotor: dr. I.A. Wakkee

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk</b>	<b>1</b>	<b>Inleiding en achtergrond</b>	<b>1</b>
	1.1.	Motivatie	1
	1.2.	Vrouwen, netwerken en carrière	4
	1.3.	Netwerken	4
	1.4.	Netwerken en sociaal kapitaal	9
	1.5.	Netwerkbewustzijn en bewust netwerken	11
	1.6.	De onderzoeksvraag	14
	1.7.	Onderzoeksmethode	15
	1.8.	Wetenschappelijke relevantie	16
	1.9.	Maatschappelijke relevantie	16
	1.10.	Opzet van dit proefschrift	17
<b>Hoofdstuk</b>	<b>2</b>	<b>Vrouwen en netwerkperceptie</b>	<b>21</b>
	2.1.	Samenvatting	22
	2.2.	Aanleiding	22
	2.3.	Introductie	22
	2.4.	Theoretische achtergrond	23
	2.4.1.	Structuur en samenstelling van het netwerk (S)	24
	2.4.2.	De werking van netwerken (C)	26
	2.4.3.	Bewuste en actieve participatie in netwerken (G)	28
	2.4.4.	Ontwikkeling van een netwerk	29
	2.5.	Onderzoeksmethode	31
	2.6.	Resultaten	34
	2.7.	Bevindingen	48
	2.8.	Conclusie & discussie	53
	2.9.	Vervolgonderzoek	55
	2.10.	Beperkingen	57
<b>Hoofdstuk</b>	<b>3</b>	<b>Netwerkgedrag</b>	<b>59</b>
	3.1.	Samenvatting	60
	3.2.	Inleiding	60
	3.3.	Theoretische achtergrond	62
	3.3.1.	Netwerkgedrag	63
	3.3.2.	Gender en netwerken	67
	3.3.3.	Netwerkbewustzijn versus bewust netwerken	67
	3.3.4.	Netwerken in relatie tot tevredenheid over het realiseren van carrière doelen	69
	3.3.5.	Netwerkgedrag, gender en carrièreontwikkeling	71

3.4.	Onderzoeksmethode	71
3.4.1.	Sample en dataverzameling	71
3.4.2.	Instrument	73
3.4.3.	Variabelen	74
3.4.4.	Analyses	76
3.4.5.	Non-responders analyse	76
3.5.	Resultaten	78
3.5.1.	Beschrijvende statistiek	78
3.5.2.	Controle variabelen	79
3.6.	Discussie en conclusie	83
3.7.	Vervolgonderzoek	85
3.8.	Beperkingen	86

## **Hoofdstuk 4 Topvrouwen en het realiseren van ambitie 89**

4.1.	Samenvatting	90
4.2.	Inleiding	90
4.3.	Theoretische achtergrond	91
4.3.1.	Vrouwen naar of aan de top	91
4.3.2.	Belemmeringen voor vrouwen om aan de top te komen	93
4.3.3.	De rol van een sponsor	95
4.3.4.	De rol van de levenspartner	97
4.4.	Onderzoeksmethode	99
4.4.1.	Onderzoeksdesign	99
4.4.2.	Doelgroep	100
4.4.3.	Uitvoering en data-analyse	101
4.4.4.	Validiteit en betrouwbaarheid	102
4.5.	Resultaten	103
4.5.1.	Topvrouwen en hun ambitie	103
4.5.2.	Topvrouwen en aspecten die belangrijk zijn voor het maken van carrière	104
4.5.4.	Belemmeringen - stereotiepe denkbeelden	107
4.5.5.	Topvrouwen en hun netwerk	109
4.5.6.	Topvrouwen en hun visie op het hebben van een sponsor	114
4.5.7.	Topvrouwen en hun levenspartner	116
4.6.	Discussie en conclusie	120
4.6.1.	Theoretische bijdrage	121
4.6.2.	Praktische bijdrage	124
4.7.	Beperkingen en vervolgonderzoek	125

<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Discussie, conclusie en aanbevelingen</b>	<b>127</b>
5.1.	Naar een beantwoording van de onderzoeksvraag	128
5.2.	Onderzoekresultaten	130
5.2.1.	In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?' (deelvraag 1)	130
5.2.2.	In welke mate heeft bewust netwerken invloed op het bouwen van het netwerk, het maken van verbinding, netwerkaffordance en de gevolgen daarvan voor het bereiken van carrièredoelen? (deelvraag 2)	133
5.2.3.	In welke mate loont regie nemen over je eigen netwerk in relatie tot je carrièreontwikkeling? (deelvraag 3)	134
5.3.	Beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek	135
5.4.	Bijdrage aan het wetenschappelijk debat	136
5.5.	Aanbevelingen voor de praktijk	139
5.6.	Vervolgonderzoek	142

VII

<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Reflectie</b>	<b>145</b>
--------------------	------------------	------------

<b>Samenvatting</b>	<b>151</b>
---------------------	------------

<b>Summary</b>	<b>155</b>
----------------	------------

<b>Referenties</b>	<b>159</b>
--------------------	------------

Lijst met afbeeldingen, tabellen en voetnoten	177
Afbeeldingen	177
Tabellen	178
Voetnoten	178
Bijlage A Vragenlijst gebruikt tijdens interview studie 1; behorend bij hoofdstuk 2	179
Bijlage B Wie, wat en hoe in/van het netwerk; behorend bij hoofdstuk 2	182
Bijlage C Gebruikte vragenlijst; behorend bij hoofdstuk 3	183
Bijlage D Items networking for social acceptance survey; behorend bij hoofdstuk 3	202
Bijlage E Indeling van de vragen; behorend bij hoofdstuk 3	205
Bijlage F Respondenten van studie 3; behorend bij hoofdstuk 4	206
Bijlage G Codeboek; behorend bij hoofdstuk 4	209
Bijlage H Begrippenkader Netwerkonderzoek	210

<b>Over de schrijver</b>	<b>212</b>
--------------------------	------------



# Woord vooraf

Netwerken fascineren me omdat ze mensen verbinden die elkaar helpen door hun kennis te delen. Zelf ben ik een ervaren en enthousiast netwerker. Zo ben ik al 6 jaar voorzitter van de VVAO, Vereniging van Vrouwen met een Hogere Opleiding. Wat lag er dus meer voor de hand dan dat ik mij als bedrijfskundige zou gaan verdiepen in de effectiviteit van netwerken voor vrouwen? De belangstelling was er, maar toch duurde het nog even voordat ik de exacte invalshoek van mijn onderzoek had gedefinieerd. Het was dankzij een presentatie van dr. Ingrid Wakkee voor de VVAO, dat ik op het idee kwam om mij te verdiepen in de werking van netwerken.

Regelmatig signaleer ik dat vrouwen kansen die netwerken hun bieden, laten liggen. Ik heb me altijd al afgevraagd waarom dit toch gebeurt. Door te onderzoeken hoe netwerken bijdragen aan de carrièreontwikkeling van hoogopgeleide vrouwen, zou ik wellicht een antwoord op mijn vraag kunnen vinden. Mijn voorstel werd omarmd door prof. dr. Peter Groenewegen en mijn promotieonderzoek onder leiding van hem en co-promotor dr. Ingrid Wakkee naar netwerken, carrière en gender kon beginnen. Met dit onderzoek wil ik inzicht verschaffen in hoeverre het bewustzijn van netwerken bij hoogopgeleide vrouwen bijdraagt aan hun carrière doelstellingen. In een openingshoofdstuk schets ik het theoretische kader waarbinnen mijn onderzoek heeft plaatsgevonden. Ik geef een overzicht van de bestaande literatuur en het onderzoek naar netwerken die relevant zijn voor mijn onderzoeksvraag. Het begrip netwerken gebruik ik afwisselend als een activiteit en als een set van menselijke relaties. IX

Voor mijn daadwerkelijke onderzoek ben ik op pad gegaan en heb ik 26 hoogopgeleide vrouwen geïnterviewd. Ze moesten actief aan hun carrière werken, maar of ze wel of geen netwerkervaring hadden, was geen voorwaarde voor deelname. Deze persoonlijke diepte-interviews leverden boeiende gesprekken op, mooie schetsen van netwerken en interessante inzichten. Ik ben de dames die hebben meegewerkt aan dit eerste kwalitatieve deel van mijn onderzoek veel dank verschuldigd voor hun tijd en betrokkenheid.

Vervolgens heb ik een kwantitatieve studie verricht over netwerkgedrag waarbij ik gebruik heb gemaakt van een vragenlijst naar netwerkgedrag van onderzoeker

Eveline Stam, voormalig Assistant Professor Entrepreneurship aan de Vrije Universiteit. Dit is het enige deel van dit proefschrift waarin het netwerkgedrag van vrouwen en mannen wordt vergeleken. Het sekseverschil komt gedurende het proefschrift wel geregeld aan de orde, maar uitsluitend voor dit hoofdstuk heb ik naast vrouwen ook expliciet mannen bevroegd. Maar liefst 747 respondenten vulden de lange vragenlijst in en dit heeft veel data opgeleverd. Ook hiervoor wil ik alle deelnemers hartelijk bedanken. Dank voor jullie medewerking en de tijd die jullie hebben gespendeerd aan het beantwoorden van alle vragen.

De derde en laatste studie, bestaat weer uit kwalitatieve diepte-interviews. Ditmaal werden 86 topvrouwen over hun carrière geïnterviewd. Ter sprake kwamen onder meer het gebruik van hun netwerk, de keuze van hun levenspartner, diens rol in hun werksucces en de betekenis van een eventuele sponsor. Ook spraken deze succesvolle dames over belemmeringen die ze op hun loopbaanpad tegenkwamen, zoals stereotypering en seksevooroordelen. Veel dank ook aan deze 86 dames voor alle openheid en de tijd die ze voor het interview hebben uitgetrokken.

Aan de diverse onderzoeken hebben studenten van de Vrije Universiteit (VU), studierichting Beleid, Communicatie en Organisatie hun medewerking verleend. Ik had het voorrecht hen te mogen begeleiden bij het traject van hun masterscriptie en zij hebben meegewerkt aan het verzamelen van data. Dank aan: Tsatee, Ingmar, Susanne, Amal, Emma, Romee, Franca, Laura, Marlies, Marlot, Miryam en Tessa. Het was een voorrecht om met jullie te mogen samenwerken. Ik had hen niet kunnen begeleiden zonder steun van de collega's van de VU, waarbij ik speciaal wil noemen: dr. Christine Teelken, dr. Christine Moser en prof.dr. Peter Groenewegen. Het was plezierig om tijdens deze afstudeertrajecten met jullie samen te werken en van jullie te leren.

Heel veel dank ben ik verschuldigd aan mijn promotor prof.dr. Peter Groenewegen en co-promotor dr. Ingrid Wakkee. Zonder hun onvoorwaardelijke steun, meedenken, kritische reflectie, constructieve feedback, deskundige inbreng, vele leestips (en ga zo maar door) was dit proefschrift niet tot stand gekomen. Ik dank jullie zeer voor jullie steun en inbreng.

In de afgelopen zes jaar dat ik aan mijn proefschrift heb gewerkt, zijn er veel mensen op verschillende manieren voor mij van betekenis geweest. Ik denk aan mijn moeder, in wier portemonnee ik na haar overlijden een briefje van de titel van mijn promotie-onderzoek vond, aan mijn zussen en mijn broer, voor hun vertrouwen en de zorg. Fijn om zulke familieleden om je heen te hebben. Ik denk ook aan mijn vriendin Ninke die regelmatig heeft meegelezen en als klankbord fungeerde. En aan Annelies, Angeline, Anja, Hanneke, Ellen en Nicola die op de achtergrond van grote waarde waren. Leden van de VVAO en Serviceclub Inner Wheel Veghel-Uden en Omstreken die betrokken waren en mij altijd een hart onder de riem staken. Collega's van de Hogeschool van Amsterdam die me stimuleerden om door te gaan en dit proefschrift af te ronden. En dan noem ik heel speciaal mijn collega-onderzoeker JuanFra Alvarado die in 2019 is gepromoveerd. In ons onderzoek naar 'falen en herstart van ondernemers' gaan we als 'jut en jul' op pad om workshops of colleges te geven of op een andere manier te werken aan ons onderzoek. Straks zijn we dr. Jut en dr Jul! Dank voor jouw voorbeeldrol en support, bijzonder waardevol.

XI

Verder wil ik graag bedanken Alies, Anneke, Eltje, Ninke, Helma, Janine, Nicole en Annemieke voor het zorgvuldig meelesen van het manuscript. Ik ben erg blij met jullie handreikingen voor verbeteringen. René ben ik veel dank verschuldigd voor het verwerken hiervan en voor de prachtige opmaak van dit boek. Dank voor jouw eindeloze geduld en medewerking.

Ik vergeet vast en zeker heel veel mensen te bedanken; dat is het risico als je namen gaat noemen. Vele gesprekken heb ik gevoerd over dit thema dat nauw aan het hart ligt. Ik hoop dat de gesprekken in de toekomst doorgaan en ben heel benieuwd naar jullie reacties op dit proefschrift. Ik wil iedereen bedanken die ik niet speciaal heb genoemd maar die toch op de een of andere manier betrokken was.

Maar het meest heb ik te danken aan de onvoorwaardelijke steun van mijn gezin. Koen en Jasper en hun partners Laura en Nora hebben mij altijd gesteund. Dank en een dikke knuffel hiervoor. De allerbelangrijkste persoon in mijn leven, Kees, is vanaf het moment dat het woord promotie werd uitgesproken, mijn maatje geweest in het onderzoek naar de mogelijkheden, de opstart en het vervolg. Of ik nu dagen in Amsterdam was, op pad ging voor interviews, zat te zwoegen op de analyse, het herschrijven van een hoofdstuk of gespannen was voor een bespreking, jij hebt altijd



geloofd dat ik dit tot een goed einde zou brengen. Je was er voor mij en daar ben ik je eeuwig dankbaar voor. We zijn al heel lang samen en ik hoop ook dat dat nog heel lang zo blijft. Dank voor alle ruimte die je mij hebt gegeven.

*Ik draag dit proefschrift op aan mijn inmiddels overleden ouders. Zij hebben de basis gelegd voor wie ik nu ben. Zonder hen had ik dit niet bereikt.*



# **Hoofdstuk 1**

## Inleiding en achtergrond

## 1.1. Motivatie

De betekenis van netwerken in relatie tot de carrière van vrouwen is het onderwerp van dit promotieonderzoek. De carrière van vrouwen (of het eventueel stagneren ervan) is een terugkerend thema in het maatschappelijk debat zoals in de discussie over hoe meer vrouwen op hoge leidinggevende posities kunnen komen. Hoewel inmiddels meer vrouwen dan mannen hoopopgeleid zijn, zie je dit niet terug in de top van de bedrijven en organisaties. Dit heeft eind 2019 geleid tot instemming van de Tweede Kamer met de invoering van een bindend vrouwenquotum in de top van het bedrijfsleven. Voor- en tegenstanders roeren zich. Voorstanders vinden dat met de invoering van het quotum een belangrijke stap wordt gezet naar grotere gelijkwaardigheid van man en vrouw. Tegenstanders brengen onder andere in dat op deze manier niet de kwaliteiten van de kandidaten (lees vrouwen) voorop staan maar het feit dat er een vrouw benoemd moet worden. Of dit gaat leiden tot meer vrouwen op hogere posities, behalve in de bestuurskamer, is nog maar de vraag, want onderzoek wijst uit dat gemengde samenstelling van de raad van toezicht geen effect heeft op de samenstelling van managementlagen daaronder.

In 2010 constateerde Van Doorne-Huiskes dat vrouwen nog niet genoeg tijd hebben gehad om voldoende ervaring op te bouwen en het vertrouwen van het senior management te winnen. Zij geeft daarbij aan dat er in de subtop voldoende kandidaten aanwezig moeten zijn om benoemd te kunnen worden aan de top (Van Doorne-Huiskes, 2010). Er moet als het ware een kweekvijver zijn en de kandidaten in die kweekvijver moeten zichtbaar zijn. Dan helpt het niet dat vrouwen meer voor inhoud gaan en minder voor zichtbaarheid, zoals Stadelmaier (z.d.) aangeeft:

“Iedereen heeft zijn mond vol over netwerken. Dat netwerken zo belangrijk is en dat je eraan mee moet doen. En dus hoor ik veel vrouwen zich daartegen afzetten. Ze vinden het overdreven, niet nodig, ze zijn er ook gekomen zonder te netwerken.”

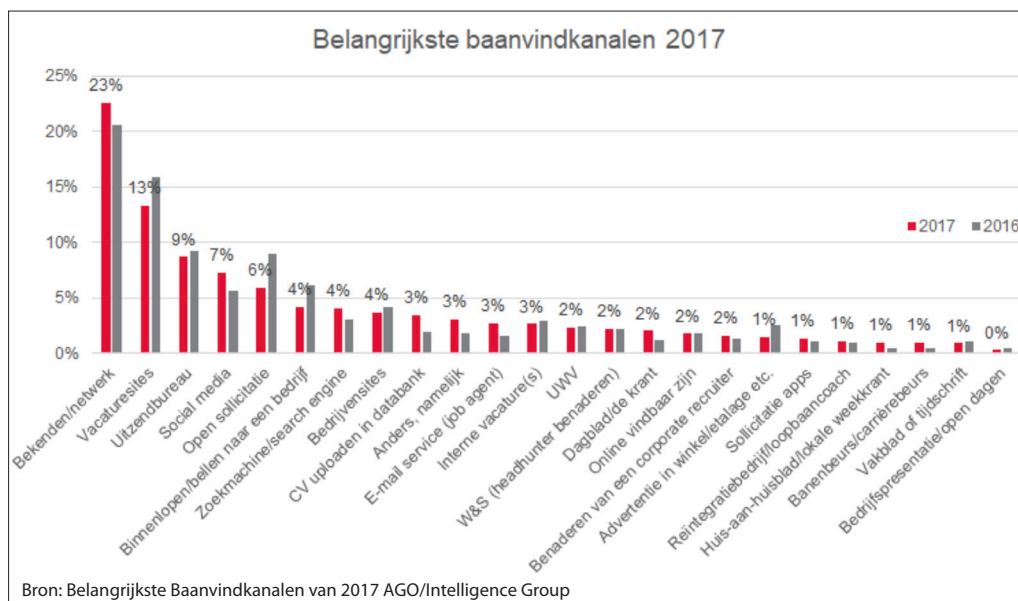
Ook Van Doorne-Huiskes (2010) geeft aan dat:

“Vrouwen een hekel hebben aan de strategische-politieke werkwijzen en bij voorkeur gaan voor de inhoud, de professie en het vak. Dat een dergelijke houding de carrière kan schaden blijkt dan pas later of acht men – in eerste instantie – minder relevant.”

In een samenleving waarin vrouwen dezelfde kansen willen hebben op de arbeidsmarkt als mannen, is het belangrijk om te kijken naar de factoren die de gendergelijkheid bevorderen en mogelijk maken. Een van die factoren is, zo blijkt uit onderzoek, het inzetten van het netwerk. Netwerken zijn zo oud als de mensheid, zo stelde Van Dijk in 2001 in zijn inaugurele rede:

“Tegenwoordig lijkt iedereen het over netwerken te hebben terwijl netwerken al zo oud zijn als de mensheid. Zolang we in stammen of andere grote groepen leven hebben we altijd meer contact gehad met de een dan met de ander. Netwerken doen we allemaal, ook degenen die het woord nog nooit gebruikt hebben of zelfs niet weten wat het betekent.”

Netwerken is een van de aspecten die het bereiken van de carriëredoelen mogelijk maakt (Cappellari & Tatsiramos, 2015). Onderzoek door AOG / Intelligence Group wijst zelfs uit dat een netwerk het belangrijkste instrument is om een nieuwe baan te vinden (afbeelding 1). 3



Afbeelding 1 Via welke kanalen vonden mensen in 2017 hun baan (Recruitinggroundtable.nl).

Mensen die gebruik maken van hun netwerk hebben meer toegang tot informatie, kennis, financiële middelen en groepen en daarmee is een netwerk een van de hulp-

middelen om doelen te bereiken (Vermeiren, 2006). Of het nu gaat om het vinden van een baan, het krijgen van steun of informatie, het gaat vaak gemakkelijker of beter als anderen zich voor jou inzetten.

Netwerken dragen volgens Van den Hul bij aan het 'in hun kracht komen van vrouwen'.

"Je positie in de nieuwe netwerkwereld wordt hoe langer hoe meer bepaald door wie je kent in plaats van door wie je bent. Daarom is het belangrijk om te blijven investeren in je netwerk, ook als je geen (betaald) werk hebt." (Van den Hul, 2013).

In haar boek *(S)hevolution, De eeuw van de vrouw*, gaat Van den Hul (2013) in op de veranderingen die zij op zich af ziet komen. Zij geeft aan dat het voor vrouwen belangrijk is om keuzes te maken en een eigen koers te varen. Investeren in je netwerk en daarvan gebruik maken hoort daarbij.

4

## 1.2. Vrouwen, netwerken en carrière

Er is nog weinig netwerkonderzoek waarin specifiek wordt gekeken naar de rol van het netwerk in de carrièreontwikkeling van vrouwen. In bestaand onderzoek naar netwerken gaat het veelal over de mogelijkheden die netwerken bieden door het inzetten van sociaal kapitaal (dit zijn de hulpbronnen die voortkomen uit netwerken, zie paragraaf 1.4 verder). Wanneer het genderspect wordt toegevoegd aan netwerken dan komen vooral belemmeringen (zoals glazen plafond) en factoren aan bod die vrouwen hinderen om deel te nemen aan netwerken of carrière te maken, zoals aanwezigheid van kinderen in het gezin en het vaak daarmee samenhangende deeltijdwerk.

Dit onderzoek focust niet zozeer op de factoren en omstandigheden die vrouwen belemmeren in hun carrière, maar wil de vraag beantwoorden wat vrouwen daarbij juist helpt. Hierbij vormt hun netwerk als onmisbare en cruciale factor het uitgangspunt. Het netwerk benutten betekent kennis hebben van netwerken, de werking van netwerken en hiervan gebruik maken.

## 1.3. Netwerken

Netwerken staan centraal in dit promotieonderzoek en daarom wordt in deze paragraaf verder ingegaan op wat netwerken zijn en hoe ze werken. Netwerkonderzoek

bestrijkt een breed gebied. Het begrip netwerken kan op twee manieren worden uitgelegd, namelijk netwerken als activiteit en netwerken als werkwoord. In de volgende alinea's wordt een aantal voor dit onderzoek relevante aspecten van het netwerk toegelicht. In afbeelding 2 op pagina 8 zijn deze aspecten gevisualiseerd.

### **Netwerken bestaan uit set van relaties**

Een netwerk wordt beschreven als 'een set van relaties'. Er zijn onderzoekers die het eerste bouwblok van een netwerk beschrijven als een diade (afbeelding 2, A), een verbinding die bestaat uit twee nodes en een relatie die ze linkt (Kadushin, 2012; Van den Brink, 2011). Anderen geven aan dat het pas een netwerk wordt als er een derde actor bij komt (Krackhardt & Handcock, 2006). Als dit wordt samengevoegd zou gesteld kunnen worden dat de verbinding tussen twee mensen (nodes) de basis voor netwerken vormt en dat vanaf de triade (afbeelding 2, B) in netwerktermen over structuren wordt gesproken.

5

### **Ego-netwerken versus gehele netwerken**

Netwerken zijn te onderscheiden als gehele netwerken of als ego-netwerken. Met een ego-netwerk (zie afbeelding 2, C) wordt een persoonlijk netwerk van iemand bedoeld. Het netwerk is gecentreerd rondom een actor en bevat naast de actor zijn directe contacten (Bahlmann, Elfring, Groenewegen, & Huysman, 2010; Everett & Borgatti, 2005; Roberts, Dunbar, Pollet, & Kuppens, 2009). Een geheel netwerk is een groep actoren die met elkaar contact hebben (afbeelding 2).

### **Dichtheid van een netwerk**

Aan de hand van de opbouw van het netwerk kan een aantal mechanismen worden toegelicht. Zo kan er sprake zijn van een dicht of minder dicht netwerk. De dichtheid zegt iets over het percentage werkelijke ties ten opzichte van het maximale aantal ties. Hoe hoger de dichtheid, hoe meer interactie tussen de actoren (Levine & Kurzban, 2006). Een hogere dichtheid in een netwerk leidt vaak tot een meer gesloten, hecht netwerk met sterke banden. Dit in tegenstelling tot een open netwerk (afbeelding 2, E) met vaak meer structurele gaten en zwakke banden.

### **Sterke en zwakke banden**

Granovetter (1973) introduceerde in 1973 de theorie van de sterke en zwakke banden, waarbij het uitgangspunt is: de kracht van een band wordt gekenmerkt door

een combinatie van tijdsinvestering, de emotionele intensiteit, intimiteit (onderling vertrouwen) en de wederkerigheid van de relatie. Granovetter plaatst tegenover de sterke banden de zwakke banden die zorgen voor een heterogeen netwerk, toegang tot mensen die verder van je afstaan en vaak anders zijn dan jij. Zwakke banden zijn minder intensief en vragen minder onderhoud, je kunt er daarom meer van hebben terwijl ze je netwerkbereik vergroten (Granovetter, 1973; Ibarra, 1993). Dat komt doordat zwakke banden het vermogen hebben om bruggen te slaan naar clusters die buiten je eigenlijke netwerk liggen (Kim, Nakanishi, Blackman, Freyens, & Benson, 2017). Een groter netwerkbereik brengt innovatieve ideeën en geeft gemakkelijker toegang tot bijvoorbeeld een ruimere hoeveelheid banen (Baker, 2001). Daarom is een netwerk met zwakke banden effectiever voor het vinden van een nieuwe baan dan een netwerk met sterke banden. In de loop van de jaren is de theorie van Granovetter steeds weer opnieuw bevestigd en deze blijkt nog altijd actueel en relevant te zijn (Kim et al., 2017; Perry-Smith & Mannucci, 2017).

6

Sterke banden in een netwerk worden gevormd door familie, goede vrienden of zakenpartners terwijl zwakke banden kennissen, verre vrienden of relaties zijn (Granovetter, 1983; Seibert & Kraimer, 2001; Sutin, Costa, Miech, & Eaton, 2009). Sterke banden geven een gevoel van veiligheid en vertrouwen, een sterke cohesie, er is een hoge gunfactor en mensen met wie je een sterke band hebt, lijken vaak op je. Het contact binnen deze netwerken is intensief en het vertrouwen groot. Het netwerk is beperkt van omvang en daardoor is het netwerkbereik weer kleiner (Baker, 2001). De netwerkleden vormen vaak een homogene groep en dat is van invloed op de informatie die wordt gedeeld. De leden van de groep hebben vaak dezelfde interesses, houding en achtergrond en daarom wordt weinig nieuwe informatie ingebracht. Een netwerk met veel sterke banden heeft vaak een meer gesloten (afbeelding 2, D & F) karakter, terwijl een netwerk met veel zwakke banden gekenmerkt wordt door een open structuur.

### **Structurele gaten**

Een netwerk met zwakke banden heeft over het algemeen veel structurele gaten. Burt (1992) definieert een structureel gat als het ontbreken van een relatie tussen twee individuen, in het netwerk van iemand, die kunnen worden gezien als vertegenwoordigers van verschillende netwerken. Wanneer die persoon de verbinding tot stand brengt tussen deze twee netwerken, heeft zij een machtige positie vanwege de toegang tot de informatie en kennis van beide netwerken (Verhoeven, Jansen, & Tazelaar,

2000). In afbeelding 2 is de positie die wordt aangegeven met 'G' een voorbeeld van een structureel gat of brugfunctie.

### **Centrale posities**

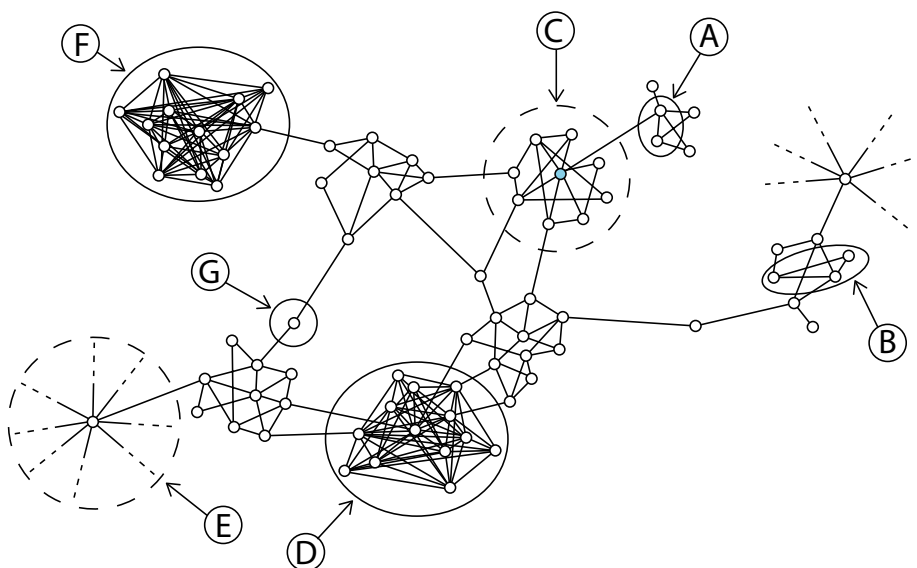
Centraliteit gaat over de positie van actoren in het netwerk; er zijn verschillende soorten centraliteit. Er kan worden gekeken naar het aantal directe banden van een actor ('degree' centraliteit) en daarbij worden de indirecte banden buiten beschouwing gelaten. Ook kan gekeken worden met hoeveel actoren iemand is verbonden én hoeveel verbindingen deze actoren vervolgens hebben ('eigen' centraliteit). Twee manieren dus om naar het aantal banden van een actor te kijken. Een andere manier om naar centraliteit te kijken is de afstand van een actor tot alle anderen als uitgangspunt te nemen ('closeness' centraliteit). Dan is er 'betweenness' centraliteit, waarbij het aantal keren dat een actor het kortste pad vormt met een andere actor wordt gemeten. Zowel het aantal actoren in iemands netwerk als de afstand tot andere actoren is van invloed op de informatie die iemand bereikt. Informatie kiest namelijk 7 altijd het kortste pad en daardoor kan worden verklaard dat iemand die in het hart van een netwerk zit, meer informatie krijgt, de informatie haar eerder bereikt en tegen 'lagere kosten' (Borgatti, 2005; Freeman, 1978).

### **Homofilie**

Gelijkenis leidt tot verbinding, aldus Miller McPherson, Smith-Lovin, en Cook (2001). Homofilie betekent dat mensen gemakkelijker schakelen met mensen die op hen lijken. Dit leidt in sommige situaties tot het ontstaan van teams of groepen die homogeen zijn en niet zo gemakkelijk anderen toelaten (Miller McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001). Dit kan voor anderen die niet tot het netwerk behoren tot uitsluiting leiden (Benschop, 2007).

De wijze waarop het netwerk (van een actor) is opgebouwd, de kracht van de banden en iemands positie binnen het netwerk bepalen in welke mate sociaal kapitaal wordt opgebouwd dat relevant is voor het realiseren van doelen, het verkrijgen van informatie of het delen van kennis. De definitie van netwerken die voor dit onderzoek wordt gehanteerd is de volgende: "Netwerken (als werkwoord) is het bouwen en onderhouden van persoonlijke en professionele relaties om een systeem van informatie, contact en ondersteuning te creëren en dat tezamen van cruciaal belang lijkt voor carrière en persoonlijk succes." (Whiting & Janasz, 2004).





8 Afbeelding 2 Grafische weergave netwerk.

Netwerkstructuur en -samenstelling zijn niet statisch zoals duidelijk wordt weergegeven met de volgende zin: "Networking is the building and nurturing of personal and professional relationships to create a system of information, contact, and support and altogether this is thought to be crucial for career and personal success." (Whiting & Janasz, 2004). Wanneer je stelt dat (omvang en samenstelling van) het netwerk door vrouwen zelf te beïnvloeden is, dan is het de vraag of vrouwen zich bewust zijn hoe dat te doen. Levert hun netwerkgedrag voldoende sociaal kapitaal op dat hen kan helpen om hun carrière-ambities te realiseren? Ter illustratie: het zou kunnen zijn dat een jonge vrouw met kinderen voldoende sociaal kapitaal heeft in haar netwerk om in geval van nood in te kunnen springen in het gezin maar niet of te weinig aan haar netwerk heeft gebouwd voor haar carrièreontwikkeling. Wanneer zij stappen wil zetten in haar loopbaan kan het zijn dat haar huidige netwerk haar daarbij niet of niet voldoende kan helpen. Het is dus niet alleen het onderhouden maar ook het bouwen van het netwerk om een zodanig systeem te creëren dat bijdraagt aan het realiseren van ambities. De vraag wordt specifiek toegespitst op de doelgroep vrouwen en hun netwerk in relatie tot hun carrièrestappen en ambitie.

## 1.4. Netwerken en sociaal kapitaal

Bourdieu heeft sociaal kapitaal gedefinieerd als het geheel van bestaande of potentiële hulpbronnen dat voortvloeit uit netwerken (Engbersen, 2003). Daarvoor is het relevant dat er mensen zijn die je kunnen en willen helpen (Van der Gaag, 2005; Volker, 2013). Over het algemeen kan worden gesteld hoe groter het netwerk, hoe meer steun te verwachten is (Plickert, Côté, & Wellman, 2007; Tijhuis, Flap, Foets, & Groenewegen, 1992). Maar niet alleen omvang speelt een rol (Van der Gaag, 2005). Volgens Lin zijn er voorwaarden waaraan moet worden voldaan wil sociaal kapitaal bijdragen aan het realiseren van doelen: de middelen (resources) moeten zijn ingebed in de sociale structuur van iemands netwerk ofwel via de leden van het netwerk beschikbaar zijn. Deze resources moeten toegankelijk zijn, dus door de leden van het netwerk beschikbaar worden gesteld. Ze moeten dus gebruikt dan wel gemobiliseerd kunnen worden indien nodig (Lin, 1999). Het resultaat van dat sociaal kapitaal kan zijn toegang te krijgen tot informatie, de mogelijkheid te hebben om invloed uit te oefenen en doorverwijzingen te verkrijgen (Cross & Armstrong, 2008). Zo is bijvoorbeeld het actief deelnemen in netwerken waarmee sociaal kapitaal wordt opgebouwd een directe indicator voor het krijgen van promotie of het vinden van een baan (Cappellari & Tatsiramos, 2015; Yuan, 2013).

9

In wederkerige relaties wordt sociaal kapitaal dat hulpbronnen oplevert opgebouwd. Uit onderzoek blijkt dat mensen die toegang tot sociale hulpbronnen hebben in de vorm van hun sociaal kapitaal, beter in staat zijn om hun doelen te bereiken (Lin, 2008). Ook blijkt dat mensen meer in hun sociaal kapitaal investeren naarmate hun sociaal kapitaal een beter leven oplevert. Sociaal kapitaal kent geen afgebakende voorraad zoals financieel kapitaal of is niet beperkt tot enkel het individu zoals intellectueel kapitaal (Coleman, 1990; Lin, Cook, & Burt, 2008) en deze beschikbaarheid biedt ook veel mogelijkheden om een beroep te doen op het sociaal kapitaal.

Voor het ontstaan van sociaal kapitaal is reciprociteit ofwel wederkerigheid van belang en men spreekt dan van een investering in een relatie (Lin et al., 2008; Plickert et al., 2007). Wanneer men investeert in een relatie (bijvoorbeeld door vriendschap en steun te bieden), verwacht men dat deze investering in de toekomst wat oplevert zoals kennis en informatie, financieel kapitaal, vaardigheden en/of werk (Baker, 2001; Hoyer, Hooft, & Lievens, 2009; Quite, Hofstra, Knigge, &

Schipper, 2013). Sociale netwerken worden, zo geeft Volker aan, beschouwd als sociaal kapitaal dat bijdraagt aan het realiseren van doelen die anders onbereikbaar zouden zijn of slechts bereikbaar tegen aanmerkelijk hogere 'kosten' (Leeuw, 2001; Volker, 2013).

De structuur van het netwerk, de dichtheid, open- of geslotenheid en de aanwezigheid van brugfuncties zijn van invloed op het ontstaan van sociaal kapitaal. Zo is het sociaal kapitaal dat ontstaat in een gesloten netwerk anders dan in een open netwerk. In een gesloten en hecht netwerk zal een hogere mate van vertrouwen bestaan en meer zorg voor elkaar zijn, terwijl de informatie en kennis die wordt gedeeld beperkt is. Over het algemeen kennen mensen binnen het netwerk elkaar goed en delen zij bepaalde waarden en ambities. De geslotenheid kent ook een andere kant: al het goeds dat het netwerk produceert is alleen voor insiders en daarmee zijn deze netwerken een belangrijke bron van ongelijkheid (Benschop, 2007; Ibarra, 1993). Het sociaal kapitaal wordt in geval van een gesloten netwerk vooral binnen de groep gevormd in tegenstelling tot het open netwerk waar mensen elkaar minder goed kennen en meer van elkaar verschillen. Dit brengt meer informatie en kennis en geeft toegang tot nieuwe onbekende werelden. Een open netwerk geeft toegang tot nieuwe banen en leidt eerder tot innovatieve ideeën.

De plaats die iemand inneemt in een netwerk speelt een rol. Wanneer je kijkt naar een geheel netwerk dan is de plaats in het netwerk van belang voor het opbouwen van sociaal kapitaal. Actoren die aan de buitenkant van een netwerk zitten krijgen veel minder informatie dan degenen die een centrale plaats hebben (Borgatti, Mehra, Bras, & Labianca, 2009). Informatiestromen kiezen het kortste pad in een netwerk en daarom is de afstand tussen de knooppunten van belang. Meer informatie betekent over het algemeen dat iemand meer macht en invloed heeft (Borgatti, 2005; Tortoriello, Reagans, & McEvily, 2012).

Sociaal kapitaal kan dus worden beschouwd als rendement van investeringen die mensen doen in sociale relaties (Lin, 1999). Die rendementen zijn afhankelijk van de genoemde netwerkaspecten of -kenmerken. De vraag is of dit door actoren bewust te beïnvloeden is en op welke manier. Ofwel kun je het ontstaan van sociaal kapitaal beïnvloeden zodat je meer rendement uit je netwerk haalt? Kun je het netwerk zodanig laten ontwikkelen dat het bijdraagt aan het realiseren van je doelen, het

verrijken van je kennis of het verkrijgen van kennis? Dit zou dan moeten leiden tot de ontwikkeling van een netwerk dat de potentie in zich heeft om je te helpen bij het realiseren van je doelen zoals carrièredoelstellingen (Forret & Dougherty, 2004).

## 1.5. Netwerkbewustzijn en bewust netwerken

In dit onderzoek worden netwerkbewustzijn en bewust netwerken toegevoegd aan het bestaande netwerkonderzoek. In het huidige netwerkonderzoek komt netwerkgedrag of -agency in de relatie tussen netwerken enerzijds en netwerkuitkomsten anderzijds beperkt aan bod. Met netwerkuitkomsten wordt in dit onderzoek bedoeld het voordeel of resultaat dat een respondent heeft door het netwerk in te zetten. Emirbayer & Mische gaan in hun onderzoek 'What is Agency?' in op de mogelijkheden die een actor heeft om zelf de netwerkcontext te beïnvloeden. Zij geven aan dat de voorhanden zijnde theorieën niet voldoende zijn om te verklaren waarom sommige mensen wel en andere niet hun netwerkcontext kunnen beïnvloeden (Emirbayer & Mische, 1998). Via de sociaal cognitieve theorie kan een brug worden geslagen naar netwerkbewustzijn, omdat actoren niet alleen gebruikers zijn van het sociale systeem waarvan ze onderdeel uitmaken, maar het ook vormen. Dat gebeurt zowel op persoonlijk als op groepsniveau. Actoren zijn dus in staat om controle uit te oefenen over hun handelen via het bewustzijn (Bandura, 1999).

11

Afhankelijk van de doelen die een actor heeft zou zij bestaande contacten uit haar netwerk kunnen inzetten, voormalige contacten opnieuw kunnen activeren of nieuwe contacten kunnen opbouwen (Stam, 2015). Een actor heeft dus de mogelijkheid zelf relaties aan te gaan en actief te handelen, ook wel te duiden als networkagency (Emirbayer & Mische, 1998). Een actor kan echter een beperkt aantal contacten onderhouden. Daarbij geldt dat een actor slechts een (zeer) beperkt aantal sterke banden kan hebben en een groter aantal zwakke banden. Van een andere orde, maar niet minder belangrijk, is het gegeven dat een actor het initiatief kan nemen om een relatie met iemand aan te willen gaan, maar dat de ander de uitnodiging wel moet aannemen. Wanneer de uitnodiging niet wordt aangenomen komt de relatie niet tot stand. Een actor kan, zo lijkt het, een actieve rol spelen in hoe haar eigen (ego)netwerk eruit ziet en dus actief de vorming van sociaal kapitaal en daarmee de uitkomsten van het netwerk beïnvloeden. Dit vraagt om bewustzijn van het netwerk en wellicht om bewust te netwerken. Weet een actor wat een netwerk is, wat onder netwerken wordt verstaan en hoe netwerken werkt? Dat betreft dus zowel het opbouwen van het netwerk en daarmee het benodigde

sociaal kapitaal als het bouwen aan en onderhouden van een netwerk.

Zoals in paragraaf 1.3. aan de hand van afbeelding 2 wordt aangegeven, is de structuur van een netwerk van invloed op dat wat er in een netwerk gebeurt of hoe een netwerk zich vormt. Om de vertaling te kunnen maken van de met de structuur samenhangende eigenschappen en mechanismen enerzijds naar netwerkuitkomsten anderzijds, wordt gebruik gemaakt van de indeling van Hoang en Antoncic (2003). In hun onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen de structuur van het netwerk, de inhoud en welke randvoorwaarden van belang zijn.

### **Netwerk Structuur (S)**

De structuur staat daarbij voor het patroon van relaties binnen iemands netwerk en de structurele kenmerken van het netwerk. Met andere woorden wie heeft contact met wie.

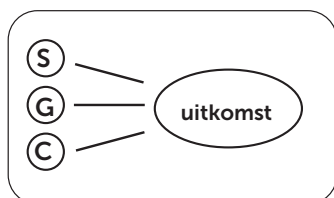
## 12 **Netwerk Governance (G)**

Dit geeft de uitwisseling in het netwerk weer en de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn zoals vertrouwen, wederkerigheid, mate van cohesie en openheid.

### **Netwerk Content (C)**

De content richt zich op de verschillende bronnen waaruit een individu kan putten via sociale relaties, zoals informatie, kennis, advies of emotionele steun.

De indeling van Hoang en Antoncic biedt de mogelijkheid om een model op te stellen waarbij het uitgangspunt is dat de structuur (S), de governance (G) en de content (C) tezamen het sociaal kapitaal vormen dat leidt tot bepaalde netwerkuitkomsten. In afbeelding 3 wordt weergegeven hoe structuur, governance en content zich verhouden tot netwerkuitkomsten ofwel het opgebouwde sociaal kapitaal dat helpt om doelen te verwezenlijken.



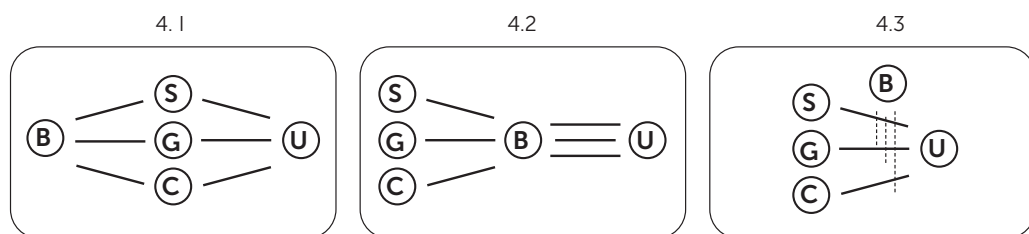
Afbeelding 3 Structuur, Governance en Content leidt tot een uitkomst van het netwerk.

Om de uitkomsten van netwerken te beïnvloeden danwel te verbeteren is bewustzijn van de werking van het netwerk belangrijk. Met dit bewustzijn kan een actor besluiten actief te handelen om bijvoorbeeld het netwerk te vergroten en te veranderen. De actor zal zo meer kennis vergaren, meer innovatie mogelijk maken of de kans op een baan vergroten. Wanneer verondersteld mag worden dat netwerkbewustzijn bijdraagt aan betere netwerkuitkomsten, dan is de vraag op welk moment dat netwerkbewustzijn een rol speelt.

Vanuit de gedachte dat S, G en / of C bewust te beïnvloeden zijn om zo een andere danwel betere uitkomst te generen, wordt aan afbeelding 3 de component netwerkbewustzijn toegevoegd. Het is niet duidelijk op welke manier dat bewustzijn een rol speelt en daarom wordt bewustzijn op een drietal manieren ingevoegd (zie afbeelding 4). De eerste manier veronderstelt bewustzijn van de werking van netwerken, de actor bepaalt bewust of zij S, G en / of C wil beïnvloeden en handelt diensgevolge. Dit is schematisch weergegeven in afbeelding 4.1.

13

Het is mogelijk dat netwerken bepaalde uitkomsten genereren en daarmee het bewustzijn van de actor verhogen. Men heeft positieve (of negatieve) ervaringen in het netwerk en is zich bewust van de uitwerkingen en past de wijze van netwerken daarop aan. Dit is schematisch weergegeven in afbeelding 4.2. In afbeelding 4.3 is de invloed van het bewustzijn weergegeven en wel als volgt: bewustzijn heeft invloed op de wijze waarop S, G en C de uitkomsten beïnvloeden.



Afbeelding 4 (4.1, 4.2, 4.3) Proces van bewustzijn in netwerken schematisch in beeld gebracht.

Bewustzijn van de werking van netwerken en bewust netwerken worden in dit onderzoek toegevoegd omdat vrouwen minder effect sorteren uit hun netwerk dan mannen. Redenen die daarvoor worden genoemd lopen uiteen: vrouwen hebben een minder divers (Tijhuis et al., 1992) en

een minder omvangrijk netwerk, vrouwen hebben in hun netwerk gebrek aan mensen die op invloedrijke posities van organisaties zitten en vrouwen hebben te maken met (uit)sluiting van bepaalde netwerken en tokenisme (Forret & Dougherty, 2004; Grant, 2017; Hulst, 2004; Ibarra, 1993; Kuijpers, 2003; Miller McPherson et al., 2001; Van Doorne-Huiskes, 2010; Van Emmerik, Euwema, & Schouten, 2006). Door bewustzijn van het netwerk en bewust te bouwen aan het netwerk kunnen doelen die nu buiten beeld zijn, wellicht wel worden bereikt.

14 Een randvoorwaarde voor het opbouwen van netwerken is aansluiting krijgen. Rivera et al. (2010) beschrijven hiervoor een aantal mechanismen (Van de Gaag, 2004). Zo laat 'assortative mechanisms' zien dat actoren het netwerk vaak in groepen indelen op basis van wat actoren voor iemand kunnen betekenen. Een voorbeeld hiervan zijn de voor vrouwen toegankelijke vrouwen-netwerken. Vrouwen vinden hier gemakkelijk aansluiting. Het tweede mechanisme dat Rivera et al. (2010) beschrijft, is het 'relational mechanism' waarbij de veronderstelling is dat de mate waarin vertrouwen en informatie wordt gegeven en introducties plaatsvinden samenhangen met de posities van actoren in bestaande sociale netwerken. Als vrouwen worden uitgesloten van een netwerk, voornamelijk bestaande uit mannen, dan kan dat met de bewuste en onbewuste selectie te maken hebben en het feit dat zij geen positie in het netwerk hebben. Dit betekent dat zij geen gebruik kunnen maken van het beschikbare sociaal kapitaal in dit netwerk. Als laatste het 'proximity mechanism' waarmee geduid wordt op het feit dat sociale interactie ook gebonden is aan tijd en ruimte. Met andere woorden: heb je als thuiswerker geen vaste werkplek waar jij je collega's dagelijks treft, ben je minder aanwezig vanwege een parttime contract en heb je bijvoorbeeld geen vrijdagmiddagborrels, dan bouw je minder eenvoudig contacten op (Rivera, Soderstrom, & Uzzi, 2010). Deze mechanismen laten zien hoe belangrijk het is om te weten hoe netwerken werken. Deze kennis kan bijdragen aan het voorkomen van uitsluiting en ervoor zorgen dat iemand sneller aansluiting vindt.

## 1.6. De onderzoeksvraag

Netwerken en het bijbehorende sociaal kapitaal dragen bij aan het realiseren van doelstellingen zoals het vinden van een baan of het maken van promotie. Daarvoor is het van belang dat het netwerk voldoende relevant sociaal kapitaal bevat. Netwerkaspecten zoals structuur, omvang en samenstelling zijn van invloed op het

opbouwen van dat sociaal kapitaal en zijn veelvuldig onderwerp van onderzoek. Minder onderzoek is er gedaan naar hoe actoren een bepaalde structuur, omvang of samenstelling weten te realiseren. De vraag is dan ook of kennis en bewustzijn van de werking van netwerken een rol speelt bij de opbouw van het netwerk. Dit promotieonderzoek heeft als doelstelling te achterhalen of vrouwen zich bewust zijn van hun netwerk en het bijbehorende sociaal kapitaal en daarbij inzicht te verschaffen in hoeverre het netwerkbewustzijn van hoogopgeleide vrouwen bijdraagt aan het realiseren van hun carrièredoelstellingen. Hiervoor is de volgende vraagstelling geformuleerd:

***In welke mate hebben hoogopgeleide vrouwen inzicht in de wijze waarop netwerken werken, op welke wijze netwerken zij en zetten zij deze inzichten in om hun carrièredoelstellingen te verwezenlijken?***

Deze vraagstelling wordt aangevuld met de volgende deelvragen:

15

1. *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?* (hoofdstukken 2 en 4)
2. *In welke mate heeft bewust netwerken invloed op het bouwen van het netwerk, het maken van verbinding en de netwerkaffordance en de gevolgen daarvan voor het bereiken van carrièredoelen?* (hoofdstuk 3)
3. *In welke mate loont regie nemen over je eigen netwerk in relatie tot je carrièreontwikkeling?* (hoofdstukken 2, 3 en 4)

## 1.7. Onderzoeksmethode

In dit proefschrift wordt gebruik gemaakt van verschillende methodes, is geput uit verschillende bronnen en is meer dan een type analyse gebruikt (Creswell & Plano Clark, 2007; Davis, Golobic, & Boerstler, 2011). Uitkomsten die via deze methode zijn verkregen lijken meer robuust te zijn dan data die verkregen zijn via één methode (Davis et al., 2011). In dit proefschrift zijn data verzameld via kwalitatieve en kwantitatieve methodes.



Hoofdstuk	Onderzoeksmethode	Aantal respondenten
Hoofdstuk 2 Vrouwen en netwerkperceptie	Kwalitatieve studie: diepte-interviews; Analyse netwerktekeningen; Analyse bewust netwerken en netwerkbewustzijn.	26 respondenten
Hoofdstuk 3 Netwerkgedrag	Kwantitatieve studie: survey; Analyse van netwerkgedrag, netwerkbewustzijn, bewust netwerken en netwerktevredenheid.	747 respondenten
Hoofdstuk 4 Topvrouwen en het realiseren van ambitie	Kwalitatieve studie: diepte-interviews; Analyse van bewust netwerken en netwerkbewustzijn, rol van het netwerk (specifiek sponsor en levenspartner).	86 respondenten

## 1.8. Wetenschappelijke relevantie

16

In dit onderzoek worden de termen netwerkbewustzijn en bewust netwerken geïntroduceerd als toevoeging aan bestaand netwerkonderzoek (sociaal kapitaal theorie), netwerken en gender, en onderzoek naar vrouwen op de arbeidsmarkt (Ibarra, Carter, & Silva, 2010; Van Doorne-Huiskes, 2010; Van Emmerik, 2006). Er wordt inzicht gegeven in netwerkbewustzijn en inzicht in hoe vrouwen aankijken tegen bewust netwerken. Met het onderzoek wordt bijgedragen aan de vraag of een hoger netwerkbewustzijn bijdraagt aan het realiseren van iemands doelstelling(en).

Dit onderzoek verbreedt het bestaande netwerkonderzoek door gender (Benschop, 2009; Lindenlaub & Prummer, 2015; Mengel, 2015) en carrière (Brieger, Francoeur, Welzel, & Ben-Amar, 2017) toe te voegen en netwerkbewustzijn en bewust netwerken te introduceren. Bestaand onderzoek waarin structuren en mechanismen van netwerken aan bod komen dienen als uitgangspunt (Newman, 2006; Uzzi & Dunlap, 2005). Dit promotieonderzoek levert daarnaast relevante inzichten op ten behoeve van het wetenschappelijk discours over doorstroom van vrouwen (Van Doorne-Huiskes, 2010). In veel onderzoeken worden fenomenen als het glazen plafond en de sticky floor genoemd als verklaring voor de gebrekkige doorstroom van vrouwen naar de topposities in organisaties en bedrijven (Jongen, Merens, Ebregt, & Lanser, 2019). Ook blijkt uit onderzoek dat naarmate men hoger in de organisatie komt het aantal vrouwen afneemt. Hiervoor wordt regelmatig de pijplijntheorie aangehaald (Schweitzer, Ng, Lyons, & Kuron, 2011; Van Doorne-Huiskes, 2010). De zichtbaarheid van de vrouwen op weg naar de top laat te wensen over en het netwerk kan daarbij een rol spelen (Helms, Arfken, & Bellar, 2016). De uitkomsten uit dit onderzoek laten zien dat netwerkbewustzijn en bewust gebruik maken van het netwerk kunnen bijdragen aan de carrièreontwikkeling en doorstroom naar de top kunnen bespoedigen.

## 1.9. Maatschappelijke relevantie

Kennis van de werking van netwerken en het bewust inzetten van je netwerk om je doelen te bereiken biedt kansen. Vrouwen kunnen, meer dan ze tot op heden doen, gebruik maken van de mogelijkheden die netwerken hun bieden. Dat vraagt om initiatief en ambitie tonen en keuzes maken. Uit onderzoek van de AGO / Intelligence Group in 2017 blijkt dat voor het vinden van een baan het netwerk het belangrijkste 'instrument' is. Tevens stellen netwerken je in staat om onbekende mensen te ontmoeten die mogelijk een andere mening hebben dan jijzelf. Via de uitwisseling van gedachten met nieuwe mensen kun je nieuwe kennis opdoen waardoor je je ontwikkelt (Inkpen & Tsang, 2005). Om gebruik te kunnen maken van je netwerk en het bijbehorende sociaal kapitaal is kennis hebben van de structuur, de opbouw en de werking van een netwerk relevant. Het netwerk is een hulpmiddel bij het sturing geven aan je carrière. Ook draagt een netwerk indirect bij aan de doelen van organisaties, bijvoorbeeld door middel van kennis en informatie die via het netwerk beschikbaar is. Aandacht voor de werking van netwerken en voor netwerkbewustzijn is niet alleen het eigen belang of van belang voor een bedrijf of organisatie maar ook maatschappelijk relevant. Zo sluit het gebruik maken van netwerken door vrouwen aan bij de discussies over het glazen plafond (het niet doorbreken van vrouwen in bepaalde lagen van de organisatie) en over quota (een - van overheidswege - opgelegd minimum percentage aan vrouwen die bestuurszetels bezetten in beursgenoteerde bedrijven) vanuit de gedachte dat het bewust inzetten van netwerken vrouwen helpt op die posities te komen waar ze willen komen. De netwerkgedachte voegt daaraan toe dat vrouwen en mannen elkaar als serieuze (gelijkwaardige) gesprekspartners zien wanneer zij elkaar treffen en kennis en informatie uitwisselen. 17

## 1.10. Opzet van dit proefschrift

Dit proefschrift heeft in totaal 6 hoofdstukken. Dit onderzoek is geen klassiek netwerkonderzoek, maar een verkenning naar hoe vrouwen zelf kijken naar hun netwerk. Gestart is met deze introductie op het onderzoek en de onderzoeksvraag. Vervolgens is in dit hoofdstuk inzicht gegeven in netwerken in zijn algemeenheid en meer specifiek het netwerkgedrag van vrouwen.

Hoofdstuk 2 is een kwalitatief onderzoek met de centrale vraag *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?* Dit wordt uitgewerkt door in interviews

aan 26 vrouwen te vragen hoe ze naar hun netwerk kijken in termen van structuur, netwerkmechanismen, -samenstelling en -uitkomsten. Door te starten met een open vraag wat het netwerk voor vrouwen is, ontstond een inzicht in een voor veel respondenten tot dan toe onbekend (en soms onbemind) fenomeen: hun eigen netwerk. Aan respondenten wordt gevraagd het netwerk te tekenen en hun worden voorbeelden van netwerken voorgelegd ter vergelijking en duiding (Henneberg, Mouzas, & Naudé, 2004; Mehra et al., 2014).

18 In hoofdstuk 3 staan netwerkgedrag en netwerkbewustzijn centraal. Een deel van de vragenlijst van Stam (2015) wordt gebruikt om inzicht te krijgen in netwerkgedrag en netwerkbewustzijn. Dit is een kwantitatief onderzoek onder 747 vrouwen en mannen in de leeftijd van 25-67 jaar. Omdat mannen meer opbrengsten uit hun netwerk lijken te halen dan vrouwen (Burke, Bristor, & Rothstein, 1995) werpt dat de vraag op of zij anders acteren in een netwerk en waarin zij verschillen. Voor mannen is, of lijkt, het heel vanzelfsprekend dat ze andere mannen helpen, zeker als deze in gedrag of achtergrond op hen lijken (Van den Brink, 2011). Dit wordt door vrouwen vaak bestempeld als gebruiken van kruiwagens, vriendjespolitiek of de bekende 'old boys networks' en vrouwen geven dat (vaak) een negatieve connotatie. Veel vrouwen zijn van mening dat je dat wat je wilt bereiken op eigen kracht moet doen en dat anderen dan wel zien hoe goed je bent. Gebruik maken van de kennis van of het netwerk van anderen wordt (soms) door vrouwen als een zwaktebod gezien (De Jonghe, 2010).

In hoofdstuk 4 staan de verhalen over carrière en netwerken van 86 topvrouwen centraal. Aan hen is de vraag gesteld of en hoe zij het netwerk inzetten, onderhouden en ervan profijt hebben en welke spelers in het netwerk een belangrijk rol spelen bij hun carrière(ontwikkeling).

Daarna worden de deelstudies samengebracht en wordt de samenhang toege-licht, worden de conclusies getrokken, wordt de onderzoeksvraag beantwoord en worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan. De deelstudies zijn als volgt met elkaar verbonden (afbeelding 5).

## Hoofdstuk 2: Vrouwen en netwerkperceptie

- In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?

## Hoofdstuk 3: Netwerkgedrag

- In welke mate heeft bewust netwerken invloed op het bouwen van het netwerk, het maken van verbindingen en de netwerkaffordance en de gevolgen daarvan voor het bereiken van carrièredoelen?

## Hoofdstuk 4: Topvrouwen en het realiseren van ambitie

- In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?
- In welke mate loont regie nemen over je eigen netwerk in relatie tot carrièreontwikkeling?

Tezamen geeft dit een antwoord op de hoofdvraag: In welke mate hebben hoger opgeleide vrouwen inzicht in de wijze waarop netwerken werken, op welke wijze netwerken zij en zetten zij deze inzichten in om hun carrièredoelstellingen te verwezenlijken?

Afbeelding 5 Grafische weergave van hoe de inhoud bijdraagt aan de beantwoording van de vraag.





# **Hoofdstuk 2**

## Vrouwen en netwerkperceptie

## 2.1. Samenvatting

Iedereen is onderdeel van netwerken, al is niet iedereen zich hiervan even bewust. Je bent onderdeel van een familie, een vriendengroep, een team of meerdere gremia. Niet iedereen ziet deze groepen als een onderdeel van een netwerk en men staat er in een aantal gevallen niet bij stil dat mensen die onderdeel zijn van die groepen belangrijke informatie, kennis of contacten hebben. In deze studie zijn vrouwen bevraagd op hun netwerk, hoe zij dit zien, wat zij ermee doen en of het bijdraagt aan de carrière-doelstellingen die ze hebben. De respondenten laten geen eenduidig beeld zien hoe ze naar hun netwerk kijken. Sommige respondenten maken bijvoorbeeld onderscheid in privé en zakelijke contacten terwijl andere alle contacten zien als hun netwerk. Actief en bewust bouwen aan het netwerk is niet voor iedereen gelijk. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan dat het inzetten van het netwerk voor eigen doelen niet als plezierig wordt ervaren.

22

## 2.2. Aanleiding

Netwerken kunnen bijdragen aan het realiseren van iemands carrière-doelstellingen. In de uitwisseling tussen mensen wordt sociaal kapitaal opgebouwd dat een scala aan mogelijkheden biedt voor degenen die deel uitmaken van dat netwerk. In deze deelstudie staat de vraag centraal: *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?* Weten wat een netwerk is, leidt niet, zo blijkt, automatisch tot het inzetten van het netwerk voor het bereiken van doelen. Niet alleen bewust bouwen, maar ook de vraag die je hebt stellen, en stilstaan bij de mogelijkheden die mensen om je heen je kunnen bieden, helpen daarbij. Iets geven aan het netwerk mag, maar vragen ook.

**Kernwoorden;** netwerken, vrouwen, sociaal kapitaal, carrière, netwerkuitkomsten.

## 2.3. Introductie

Netwerken zijn verbindingen tussen mensen en in de interactie wordt kennis en informatie uitgewisseld. Netwerken bieden toegang tot nieuwe banen, dragen bij aan innovatie, aan het verkrijgen van bedrijfsinformatie en meer. Vrouwen en mannen blijken echter niet dezelfde resultaten uit netwerken te verkrijgen. De hoofdvraag van dit onderzoek is: *In welke mate hebben hoger opgeleide vrouwen inzicht in de wijze waarop netwerken werken, op welke wijze netwerken zij en zetten zij deze inzicht-*

*ten in om hun carrièredoelstellingen te verwezenlijken?* Voor het beantwoorden van deze vraag is het van belang zicht te krijgen op hoe vrouwen kijken naar hun netwerk in termen van structuur, uitwisseling en inhoud (in het vorige hoofdstuk geduid als structuur, governance en content). En of zij zich bewust zijn van het sociaal kapitaal waarmee zij zijn omgeven. Ook de mogelijke bijdrage van dat sociaal kapitaal aan hun doelstellingen is onderdeel van het beantwoorden van de vraag. Vrouwen gaan daarmee anders om dan mannen. Een gesprek met een vrouwelijk arts die een leidinggevende positie kreeg, ondersteunt dit. Toen zij eindverantwoordelijke werd, wilden de mannen op de afdeling vrienden met haar worden: ze vertoonden jovialer gedrag dan voorheen om dat te realiseren. Bij vrouwelijke collega's zag zij geen verandering in hun gedrag. Voor deze eerste deelstudie zijn 26 hoogopgeleide vrouwen uitgenodigd hun eigen netwerk te beschouwen. Voor de meeste respondenten was het verrassend om zo over hun netwerk na te denken; wellicht te typeren als van (on)bewust onbekwaam naar bewust (on)bekwaam. Velen hadden nog nooit zo over hun netwerk en de mogelijkheden die een netwerk kon bieden nagedacht en zij waren verrast door hetgeen zij deden of juist nog niet deden. 23

## 2.4. Theoretische achtergrond

Netwerken dragen door het genereren van sociaal kapitaal bij aan het realiseren van iemands doelstellingen. Desondanks kan de betekenis van netwerken voor de carrière van hoogopgeleide vrouwen niet alleen aan de hand van algemene netwerktheorieën worden beantwoord. Netwerken lijken minder dan redelijkerwijs verwacht kan worden op basis van algemeen onderzoek bij te dragen aan de (carrière)doelen die vrouwen zich stellen en daarom worden in dit onderzoek genderspecten toegevoegd. Het uitblijven van die resultaten blijkt uit eerder onderzoek samen te hangen met het feit dat vrouwen minder sociaal kapitaal ontwikkelen, een hechter, kleiner netwerk hebben en daardoor een kleiner netwerkbereik hebben (Van Emmerik, Euwema, & Schouten, 2006). Dit kan worden veroorzaakt doordat er mechanismen zijn in netwerken die maken dat vrouwen worden buitengesloten (Benschop, 2007).

In het vorige hoofdstuk is de indeling van Hoang en Antoncic in structuur, governance en content geïntroduceerd (Hoang & Antoncic, 2003). Deze indeling wordt ook in dit hoofdstuk gebruikt om aspecten van netwerken in kaart te brengen, die mogelijk van invloed zijn op het uitblijven of achterblijven van effect van netwerkgedrag door vrouwen. Als eerste wordt gekeken naar de 'structuur en samenstelling



van het netwerk' (S). Hoe ziet het netwerk eruit, wie zitten er in het netwerk en hoe wordt aan het netwerk gebouwd? En welke gevolgen heeft dat voor de effectiviteit van het netwerk? Daarna worden 'de werking van netwerken' (C) en de 'bewuste en actieve participatie in netwerken' (G) beschreven.

### **2.4.1. Structuur en samenstelling van het netwerk (S)**

Netwerksamenstelling en -structuur gaat over hoe een netwerk eruit ziet. In hoofdstuk 1 is in afbeelding 2 een grafische weergave van een netwerk opgenomen. Aan de hand van die afbeelding is vervolgens ingegaan op een aantal netwerkaspecten en -mechanismen. De grondbeginselen of uitgangspunten van netwerken zijn in principe niet gendergebonden. Zowel vrouwen als mannen kunnen relaties aangaan. Hoe het netwerk zich vormt, hoe het tot stand komt en hoe het er uit ziet wordt beïnvloed door een aantal factoren die wel te maken hebben met genderverschillen. Deze factoren worden toegelicht.

24

#### **De invloed van arbeidsparticipatie op netwerkstructuur**

Uit onderzoek blijkt dat de mate van netwerkvorming samenhangt met arbeidsparticipatie. Het netwerk blijkt anders van samenstelling en minder omvangrijk als de arbeidsparticipatie laag is. Van de Nederlandse vrouwen werkt 74% parttime, tegenover 22% van de mannen (Benschop, Van den Brink, Doorewaard, & Leenders, 2013). Sommige werkende moeders 'bevrozen' tijdelijk hun werkambities, zij gaan deeltijd werken en plaatsen hun gezin op de eerste plaats. Deeltijdwerkende vrouwen worden gezien als mogelijk minder betrokken bij de organisatie en als minder ambitieus (Benschop et al., 2013) en dat maakt hen tot minder interessante netwerkpartners voor mannen (Forret & Dougherty, 2004). Het gevolg kan zijn dat vrouwen niet worden toegelaten tot (bedrijfs)netwerken die voor een groot deel uit mannen bestaan.

#### **De invloed van gezinssituatie op netwerkstructuur**

Netwerkstructuur en -omvang worden bepaald door aanwezigheid van kinderen in een gezin en het gebrek aan tijd om te netwerken. Voor vrouwen geldt dat ze hun tijd, meer dan mannen, verdelen tussen het werk en het thuisfront (Van Emmerik, 2006). Daarnaast is het zo dat in Nederland van vrouwen verwacht wordt dat zij eerst en vooral 'moederen', en van vaders dat zij eerst en vooral een succesvolle carrière nastreven, waardoor zij het grootste aandeel leveren in het gezamenlijk inkomen (Van Engen, Dijkers, Vinkenburg, & De Rooy, 2009). Aanwezigheid van kinderen en het

daarbij behorende gevoel van zorg moeten dragen voor de kinderen, beïnvloeden de omvang en de structuur van het zakelijke netwerk (Van Emmerik et al., 2006) voor vrouwen in negatieve zin (Munch, Miller McPherson, & Smith-Lovin, 1997). De samenstelling van het netwerk van een vrouw verandert meer, als er kinderen in het spel zijn, dan het netwerk van een man (Munch et al., 1997). Tijd en aandacht lijken dus van belang bij de vorming van een adequaat netwerk dat bijdraagt aan het realiseren van carrière doelen.

### **Wel of geen toegang tot netwerken en de gevolgen voor de structuur**

Hoe iemands netwerk, zowel qua omvang, structuur als samenstelling, tot stand komt of ontwikkelt, hangt ook af van de omgeving. Zo is het voor vrouwen om verschillende redenen lastig toegang te krijgen tot een netwerk dat louter uit mannen bestaat. Netwerken van vrouwen, met veel mensen lager in de hiërarchie, worden door mannen niet als een waardevol netwerk gezien. Daarnaast behoren vrouwen vaak tot minderheidsgroepen en worden zij om die reden buitengesloten van netwerkomgevingen. Dit wordt als tokenisme aangeduid (Moss Kanter, 1977). Mensen verbinden zich graag aan gelijkgestemden, dat heet homofilie (Ibarra, 1992; Miller McPherson et al., 2001). Een voorbeeld is de toegang tot het 'old boys network', een voorbeeld van onderlinge hulppatronen voor 'ons soort mensen' (Engbersen, 2003). Dit 'old boys network' is veelal in de loop van de tijd ontstaan, al dan niet gelinkt aan het beroep of de interesses van de deelnemers. Met 'old boys network' worden soms concrete netwerken bedoeld, maar vaak ook het fenomeen dat mannen met een bepaalde achtergrond en een dito netwerk elkaar helpen met informatie, een contact of een nieuwe baan. Vrouwen vormen geen onderdeel van die groep(en) of netwerken (Benschop, 2007) en krijgen geen toegang (Searby & Tropses, 2006; Van Doorne-Huiskes, 2010). Ook in-group bias zorgt er voor dat vrouwen geen toegang hebben tot bepaalde netwerken, omdat mensen de eigen groep bevoordelen en vrouwen die geen onderdeel van het netwerk zijn uitsluiten (Abendroth, Melzer, Kalev, & Tomaskovic-Devey, 2016; Van Doorne-Huiskes, 2010). Zowel voor vrouwen als voor mannen speelt in-group bias een rol waardoor zich homogene groepen vormen (Kottke & Agars, 2005). Met in-group bias gaan vrouwen en mannen echter verschillend om (Rudman & Goodwin, 2004). Binnen het netwerk zoeken mannen aansluiting bij anderen (vaak mannen) die hoger in de hiërarchie zitten (Hulst, 2004). Van Emmerik verwijst in dit verband naar onderzoek van Singh et al. (2002) dat mannen meer met belangrijke personen proberen te netwerken dan vrouwen. Vrouwen daar-

entegen zoeken gemakkelijker contact met collega's die lager in de hiërarchie staan. Vrouwen zijn in hun netwerk op zoek naar sociale steun en vriendschap (Van Emmerik et al., 2006). Wanneer vrouwen geen toegang krijgen tot de netwerken met contacten die relevant zijn voor hun carrière hebben ze geen toegang tot de benodigde informatie en dat beperkt hun carrièrekansen (Benschop, 2007; Cross & Armstrong, 2008; Searby & Tropses, 2006). Hoewel het onderwerp 'al dan niet toegang krijgen tot een netwerk' door velen is geadresseerd en het vraagstuk wordt herkend, blijkt het lastig om het patroon te doorbreken. Benschop (2007) geeft het in haar inaugurele rede als volgt weer: "Het gedrag bijvoorbeeld dat mensen vertonen als zij netwerken opbouwen en onderhouden, (re)produceert tegelijkertijd onderscheid tussen vrouwelijkheid en mannelijkheid en tussen vrouwen en mannen."

26 Samengevat wordt verwacht, op basis van de literatuur, dat het netwerk van vrouwen qua structuur achterblijft: hun netwerk is beperkter omdat ze als parttime werkers vaak geen toegang krijgen tot de netwerken die er professioneel gezien toe doen in een organisatie. Dit heeft direct gevolgen voor het niveau van de contacten, die daardoor in instrumentele zin minder waardevol zijn. Daarnaast blijven bepaalde netwerken gesloten voor vrouwen door toedoen van in-group bias en homofilie. Het lijkt een moeilijk doorbreekbaar patroon.

#### **2.4.2. De werking van netwerken (C)**

Netwerken bieden toegang tot bronnen zoals informatie, advies of hulp bij het oplossen van problemen. Deze bronnen, die worden geduid als sociaal kapitaal, zijn van wezenlijk belang bij het realiseren van doelen (Lin et al., 2008). In welke mate toegang verkregen wordt tot die bronnen en de wijze waarop die toegang wordt verkregen verschilt en is afhankelijk van een aantal factoren die reeds in hoofdstuk 1 zijn beschreven. Om de werking van netwerken te verduidelijken zullen ze hier opnieuw, zij het kort, worden toegelicht.

Zo is de kracht van de band relevant. Sterke banden bieden veel sociale steun en concrete hulp bij (persoonlijke) problemen en vragen, terwijl het bij zwakke banden gaat om bruggen slaan, mensen met elkaar in contact brengen. Zowel voor sterke banden als voor zwakke banden is reciprociteit ofwel wederkerigheid een voorwaarde. Vrouwen voelen zich comfortabeler in een netwerk met sterke banden waarin vertrouwen hebben in elkaar, elkaar kennen en een hechte band hebben belangrijk zijn

(David-Barrett et al., 2015; Miller McPherson & Smith-Lovin, 1982; Sleutels, 2016; Van Emmerik et al., 2006). Ook blijkt uit onderzoek dat vrouwen voor advies eerder een beroep doen op familie en vrienden dan mannen (Watson, 2011).

De samenstelling van het netwerk is van belang voor de werking van het netwerk. De netwerken van mannen worden vaak gekenmerkt door veel zwakke banden en een diverse samenstelling. Deze geven meer instrumentele voordelen zoals opwaartse mobiliteit. Netwerken van mannen hebben een hogere status omdat ze toegang verschaffen tot veel (relevante) contacten en banen (Lutter, 2015; McDonald, 2011; Van Emmerik, 2006). Zwakke banden in een netwerk verbinden een verscheidenheid aan mensen en in potentie verbinden ze verschillende groepen (Buffel, Verté, Vyncke, & Willems, 2009). De afwezigheid van een verbinding tussen verschillende groepen wordt geduïd als een structureel gat (Burt, 1992). Mensen die in een netwerk met zwakke banden brugfuncties vervullen, de eerder genoemde structurele gaten in zo'n open netwerk, ondervinden veel voordeel van hun verbindende positie.

27

Openheid van een netwerk speelt een rol bij de verspreiding van informatie, kennis en advies. In een open netwerk (met veel structurele gaten en zwakke banden) vindt veel uitwisseling plaats. In een gesloten netwerk met een beperkt aantal sterke banden draait het vaak om het verlenen van sociale steun en sociaal welbevinden. Van minder belang is de uitwisseling van nieuwe ideeën, informatie en adviezen.

Iemand's netwerkpositie bepaalt hoe snel welke informatie tot haar komt. Iemand die in het midden van een netwerk zit, krijgt informatie eerder en krijgt meer informatie dan iemand die zich in de periferie van een netwerk bevindt. Binnen homogene groepen, groepen van mensen die veel overeenkomsten vertonen, worden weinig innovatieve ideeën uitgewisseld en er komt weinig nieuwe informatie binnen.

Op basis van de literatuur lijken vrouwen een voorkeur te hebben voor netwerken met sterke banden waar het vertrouwen groot is en waar door de samenstelling en opbouw minder informatie, kennis en innovatieve ideeën worden gedeeld. Onderzoek laat zien dat vrouwen vaak familie en vrienden hiervoor inschakelen. Dit maakt dat vrouwen gezien de samenstelling van hun netwerk over minder sociaal kapitaal lijken te beschikken dan mannen (Verhoeven et al., 2000; Watson, 2011). Het sociaal kapitaal dat opgebouwd wordt, bestaat daardoor vooral uit sociale steun en is gericht

op sociaal welbevinden. De effectiviteit van het zakelijk netwerk van vrouwen is minder groot dan van mannen (Van Emmerik & Kats, 2013). De vraag is wat dat betekent voor het delen van kennis en voor het verkrijgen van werkgerelateerde informatie.

### **2.4.3. Bewuste en actieve participatie in netwerken (G)**

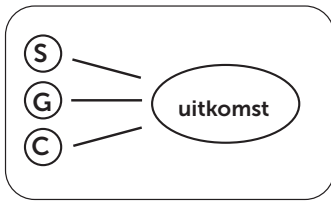
Governance staat voor bewuste en actieve participatie in netwerken, het gebruik maken van het netwerk en het geeft de mate van uitwisseling in het netwerk weer. Netwerken vormen een bron van kennis, informatie en advies en netwerkleden kunnen die bronnen aanboren door bewuste en actieve participatie. Vertrouwen, openheid en samenhang zijn variabele randvoorwaarden die de mate bepalen waarin kennis, informatie en adviezen worden uitgewisseld. Gaat het bij de content over wat er wordt uitgewisseld, governance staat voor hoe en wanneer het wordt uitgewisseld.

28 De inhoud van het netwerk kan ontsloten worden als er voldoende openheid en vertrouwen is. Dit laatste wordt mede bepaald door de structuur en opbouw van het netwerk. De netwerken met voornamelijk sterke banden zijn over het algemeen kleiner en hebben een hogere mate van overeenstemming tussen leden (David-Barrett et al., 2015; Hulst, 2004; Lutter, 2015). Vanuit de structuurdiscussie kan worden gesteld dat er voldoende zwakke banden en structurele gaten moeten zijn om nieuwe kennis en informatie te ontsluiten.

Netwerken verschaffen toegang tot informatie en kennis omdat sociaal kapitaal wordt opgebouwd dat bijdraagt aan het realiseren van doelstellingen (Lin et al., 2008). Binnen een netwerk met overwegend sterke banden wordt op een andere manier sociaal kapitaal opgebouwd dan in een netwerk met overwegend zwakke banden. Vrouwen hechten meer waarde aan interpersoonlijke relaties en zijn in het netwerk op zoek naar sociale steun (Van Emmerik, 2006). Vrouwen ontwikkelen meer sociaal emotioneel georiënteerd, 'zacht' kapitaal, terwijl mannen meer 'hard' instrumenteel sociaal kapitaal ontwikkelen (Van Emmerik, 2006). Vrouwen zijn niet zo ervaren als mannen bij de opbouw van netwerken en participeren minder in netwerken dan mannen (Burke et al., 1995). Deze betrokkenheid bij netwerken kent een directe relatie met carrièretevredenheid, want een hogere participatie in netwerken geeft meer carrièretevredenheid (Van Emmerik et al., 2006). En door het netwerk dat vrouwen hebben, al dan niet onder invloed van factoren die zij zelf moeilijk kunnen beïnvloeden, ontstaat een netwerk waarin minder kennis, advies en informatie binnenkomen. Hebben

vrouwen te lijden onder factoren die ze niet kunnen beïnvloeden, zoals uitsluiting door tokenisme en homofilie en dragen hun netwerken daarom niet bij tot hun doelstellingen? Of zouden vrouwen zelf factoren kunnen beïnvloeden zoals investeren in tijd en dus aanwezigheid, het krijgen van vertrouwen van netwerkpartners, het actief uitbreiden van het netwerk met zwakke banden en contact leggen met mensen op invloedrijke posities? Het antwoord op deze vragen zou inzichtelijk kunnen maken of netwerkbewustzijn en bewust netwerken bijdragen aan het beïnvloeden van de effecten van netwerken. Daarom zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op het bewustzijn van de werking van netwerken met als uitgangspunt dat structuur, governance en content tezamen via het sociaal kapitaal netwerkuitkomsten leveren.

Schematisch kunnen paragraaf 2.4.1, 2.4.2. en 2.4.3. als volgt worden samengevat:



Afbeelding 6 Schematische weergave structuur, content en governance en de relatie met netwerkuitkomsten.

#### 2.4.4. Ontwikkeling van een netwerk

De vraag is of de uitkomsten van een netwerk anders, lees beter, worden als stil wordt gestaan bij hoe netwerken werken en men zich realiseert wat de betekenis is van de structuur, de content en governance. Is een netwerk effectiever als iemand weet hoe zij een netwerk kan bouwen, wat sociaal kapitaal is en hoe dit kan bijdragen aan het realiseren van carrièredoelen? Krijgt iemand dan meer informatie, toegang tot nieuwe banen, advies en worden innovatieve ideeën eerder gedeeld? En helpt dit om de eigen doelstellingen te realiseren? En kan dit bewust worden beïnvloed? Dit betekent bewust handelen door een actor om bijvoorbeeld het netwerk te vergroten en te veranderen en zo meer kennis te vergaren, innovatie mogelijk te maken of de kans op een baan te vergroten.

In netwerkonderzoek komt de ontwikkeling van een netwerk nauwelijks aan bod, zeker niet in relatie tot de structuur van het netwerk enerzijds en de uitkomsten van het netwerk anderzijds. Er is veel bekend over de structuur, governance en content

van een netwerk (Hoang & Antoncic, 2003). Ook naar de uitkomsten van netwerken is veel onderzoek gedaan. Hoe de samenhang bewust te beïnvloeden is, is nauwelijks bekend.

Er zijn voorbeelden waarbij (vanuit beleid) actief wordt gestuurd op het ontwikkelen en inzetten van netwerken bijvoorbeeld binnen bedrijven. Om met name vrouwen meer te betrekken bij ontwikkelingen in bedrijven en te stimuleren dat zij doorstromen, wordt netwerken gestimuleerd (Cross & Armstrong, 2008; Yuan, 2013). Daarnaast wordt mentorschap of sponsorship (Hewlett, 2013; Hulst, 2004) ingezet met als doel informatie delen en introductie in een (bedrijfs-) netwerk te bewerkstelligen. Mentorschap of sponsorship zijn met name effectief als vrouwen niet alleen informatie krijgen, maar daadwerkelijk worden geïntroduceerd in de netwerken die ertoe doen in een organisatie. Daarom kan deze aanpak alleen succesvol zijn als zowel de mannen als de vrouwen binnen de organisatie hiervan de waarde inzien (Kottke & Agars, 2005).

Lid zijn van of deelnemen aan een bedrijfsnetwerk helpt bij het ontwikkelen van een netwerk. Deelname aan een vrouwennetwerk lijkt daarentegen een afbreukrisico te zijn omdat deze niet als een serieuze partij wordt gezien. Enerzijds blijkt uit onderzoek dat vrouwen baat hebben bij een dergelijk netwerk omdat deze netwerken collectief leren bevorderen (Cross & Armstrong, 2008). Aan de andere kant is er onderzoek waaruit blijkt dat er twijfels zijn bij deze netwerken, waarbij met name discriminatie (uitsluitend vrouwen toelaten) wordt genoemd en de kracht van een vrouwennetwerk wordt betwijfeld (Barabasi, 2003; O'Neil, Hopkins, & Sullivan, 2011). De mate waarin een organisatie een intern vrouwennetwerk en haar leden ondersteunt, is sterk bepalend voor de kracht en het belang van zo'n netwerk. Voor vrouwennetwerken geldt net als voor andere netwerken, dat de waarde van het sociaal kapitaal afhangt van de deelnemers. Alleen via mensen op invloedrijke posities met een diverse achtergrond en werkervaring, bouwen deelnemers aan relevant sociaal kapitaal.

Stimuleren van actief netwerken vraagt een actieve houding van de deelnemers om bewust te bouwen aan waardevol sociaal kapitaal dat bijdraagt aan het realiseren van doelstellingen.

In deze eerste deelstudie wordt de vraag gesteld: *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?*. Hebben vrouwen zicht op hun eigen netwerk en de mogelijkheden die hun dat biedt? Wat kunnen vrouwen zelf doen om hun netwerk voor zich te laten werken? Verondersteld zou kunnen worden dat vrouwen hun doelen kunnen bereiken, als zij bewuster werken aan de samenstelling van hun netwerk en meer dan nu gebruik maken van het sociaal kapitaal. Ofwel als vrouwen meer bewust bezig zijn met het bouwen van hun netwerk, zouden ze dan tevredener zijn over de resultaten en stelt het netwerk hen dan in staat hun doelen (beter) te bereiken?

## 2.5. Onderzoeksmethode

De exploratieve aard van dit deel van het onderzoek vraagt om een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Gekozen is voor een interpretatieve benadering (Denzin & Lincoln, 1994) waarbij ervan wordt uitgegaan dat actoren van invloed zijn op de sociale werkelijkheid doordat deze tot stand komt door middel van betekenisgeving en menselijk handelen. De onderzoeker legt zich daarbij toe op het exploreren en begrijpen van de sociale werkelijkheid door het onderzoeken van de betekenissen die mensen toekennen aan fenomenen in hun sociale wereld. Er worden geen causale verklaringen gezocht van fenomenen; de nadruk ligt op de verklaringen die respondenten geven. Dit wordt gedaan aan de hand van een vragenlijst die een gestructureerde opzet heeft en bestaat uit voornamelijk open vragen.

31

De data zijn verzameld door het houden van interviews onder een groep hoog opgeleide vrouwen in de leeftijd van 25-60 jaar die nagenoeg allen werkend zijn, al dan niet in loondienst. De kandidaten voor de interviews zijn in eerste instantie benaderd via de VVAO (Vereniging van Vrouwen met Hogere Opgeleiding). Dit netwerk is een landelijk dekkend netwerk, waarvan de leden vrouw zijn en minimaal hoger opgeleid (vanaf hbo) zijn. Leden van het netwerk komen uit heel veel verschillende branches, zijn werkend (in loondienst of zelfstandige) of niet werkend, van alle leeftijden en wonen verspreid over het hele land. Via hen, is via de sneeuwbalmethode, gezocht naar andere kandidaten en ook andere kanalen zijn ingezet om respondenten te benaderen zoals de persoonlijke facebookpagina van de onderzoeker. In totaal hebben 26 respondenten meegedaan aan het onderzoek.



Van de respondenten is de helft (13) zelfstandig ondernemer, 1 respondent was ten tijde van het interview werkzoekend en 12 respondenten zijn in loondienst. Het is een zeer diverse groep met ondernemers in onder andere de mode, facilitaire dienstverlening, training & coaching en zorg. Respondenten zijn onder meer werkzaam in de financiële dienstverlening, bij een woningbouwcorporatie, bij een NGO, in het onderwijs en bij een uitgeverij, waarbij de functies zeer uiteenlopen. Van deze respondenten combineren 13 vrouwen hun werk met een gezin met kinderen, 8 vrouwen hebben geen kinderen en van vijf vrouwen is het bij de onderzoeker niet bekend of ze kinderen hebben.

Tabel 1. Demografische gegevens respondenten.

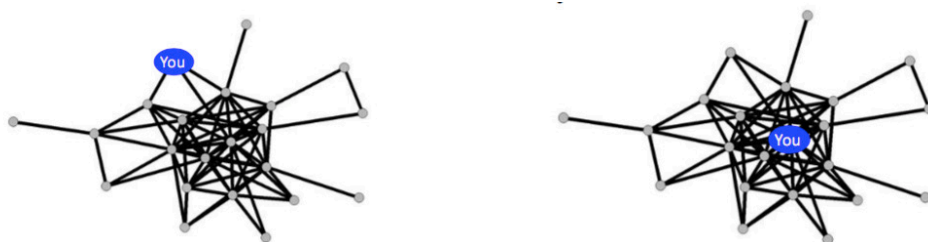
	Opleidingsniveau	Leeftijd	Werkend/niet werkenden
Respondent 1	wo	40-50	ondernemer
Respondent 2	wo	40-50	ondernemer
Respondent 3	wo	20-30	loondienst
Respondent 4	phd	50-60	loondienst
Respondent 5	hbo	40-50	loondienst
Respondent 6	wo	40-50	loondienst
Respondent 7	hbo	40-50	ondernemer
Respondent 8	phd	50-60	ondernemer
Respondent 9	hbo	40-50	ondernemer
Respondent 10	hbo	40-50	loondienst
Respondent 11	wo	40-50	ondernemer
Respondent 12	hbo	40-50	loondienst
Respondent 13	hbo	40-50	loondienst
Respondent 14	hbo	40-50	loondienst
Respondent 15	mbo	40-50	loondienst
Respondent 16	hbo	40-50	werkzoekend
Respondent 17	wo	40-50	ondernemer
Respondent 18	hbo / mba	50-60	ondernemer
Respondent 19	wo	50-60	ondernemer
Respondent 20	wo	40-50	ondernemer
Respondent 21	wo	40-50	ondernemer
Respondent 22	wo	30-40	ondernemer
Respondent 23	wo	40-50	ondernemer
Respondent 24	hbo	40-50	loondienst
Respondent 25	hbo / wo	30-40	loondienst
Respondent 26	wo	30-40	loondienst

In tabel 1 zijn opleidingsniveau, leeftijd en achtergrond van de respondenten weergegeven. De interviews zijn afgenomen gedurende een aantal maanden. Het kortste interview duurde 20 minuten en het langste interview 55 minuten. De gemiddelde duur was 37 minuten. De interviews vonden plaats op een locatie die werd gekozen door de te interviewen personen. Soms was dit bij de respondent thuis, in andere gevallen op kantoor of op een externe locatie zoals in een café. Alle interviews zijn opgenomen en daarvan is een transcript gemaakt. Voorafgaand aan de interviews is op basis van de inzichten uit het literatuuronderzoek een topiclijst opgesteld om structuur aan te brengen in het interview en zeker te weten dat alle relevante onderwerpen aan de orde komen. De topiclijst is na de eerste twee proefinterviews iets veranderd door de respondenten in de eerste helft van het interview uit te nodigen afbeeldingen te beoordelen die overeenkomen met hun eigen netwerksituatie. Hiervoor zijn enkele grafieken gebruikt (de vragenlijst is opgenomen in bijlage A).

33

Het eerste deel van de interviewopzet bestond uit algemene netwerk vragen die vooral te maken hadden met de structuur van het netwerk. Gestart werd met een betekenisvraag die werd aangevuld met een tekening. Respondenten gaven door middel van het tekenen van hun netwerk betekenis aan hun netwerkconfiguratie. Er werd niet vooraf besproken wat een netwerk is en hoe dit grafisch weergegeven kan worden. Nadat de respondenten in woorden hadden aangegeven wat zij onder een netwerk verstonden, kregen ze een blanco A4 om hun netwerk te tekenen. De voorbeelden laten zien hoe de respondenten hun gedachten ordenen en dat weergeven in een tekening met onder andere lijnen, bollen en knooppunten. Respondenten werden uitgenodigd om tijdens het tekenen hun gedachten uit te spreken. De tekeningen kunnen voor de onderzoeker een hulpmiddel zijn om zicht te krijgen op het netwerkbewustzijn van de respondent (Henneberg et al., 2004; Mehra et al., 2014). De vragenlijst bevat tevens een aantal grafieken die de respondenten kunnen helpen hun betekenis bij bepaalde vragen te duiden.

Vervolgens werd ingegaan op de samenstelling van het netwerk en meer specifiek op de plek die ze zelf innemen in hun netwerk. De respondenten konden zelf hun positie aanwijzen op een aantal visuals van netwerken. Deze methode, Visual Network Scales, is onder andere toegepast door Mehra et al. Een voorbeeld daarvan is de vraag: 'welke positie heb jij in je netwerk? Centraal – periferie?' met de volgende afbeeldingen (Mehra et al., 2014) daarbij:



Afbeelding 7 Positie in een netwerk: centraal of periferie (Mehra et al., 2014, p. 32).

34

De tweede helft van het interview ging over de rol van het netwerk, de totstandkoming van het netwerk en de randvoorwaarden om te kunnen netwerken. Er werd onder andere gevraagd: 'Welke betekenis geven vrouwen aan netwerken?', 'Hoe bewust zijn vrouwen bezig met hun netwerk?', 'Hoe tevreden zijn vrouwen over hun netwerk' en 'Levert het netwerk voldoende op?'. Daarbij is gekeken of er een samenhang bestaat tussen de mate waarin men tevreden is over het netwerk en waarop men eraan gebouwd heeft.

De antwoorden van de respondenten zijn handmatig gecodeerd, waarbij is gekeken of er bepaalde patronen waarneembaar zijn. De bevindingen zijn waar mogelijk gestructureerd op basis van de driedeling structuur, governance en content. De quotes van de respondenten zijn opgetekend om de bevindingen te onderbouwen.

## 2.6. Resultaten

Respondenten geven betekenis aan de structuur en samenstelling door aan te geven met wie ze verbonden zijn en op welke manier. Men benoemt die relaties als groepen: mijn vrienden, de burens, oud-collega's of zelfs nog groter 'iedereen met wie ik verbonden ben en hun relaties'. Sportclubs en schoolpleincontacten worden nauwelijks genoemd in de interviews. Vertrouwen in elkaar hebben en elkaar kennen is voor veel respondenten belangrijk. Als dat vertrouwen wordt herkend, is men bereid om actief te participeren in het netwerk zoals in paragraaf 2.4.2. is besproken. Op het gebied van content (wat er wordt gedeeld in het netwerk) is op te merken dat respondenten in meer algemene termen spreken over kennis en informatie delen.

### Structuur en samenstelling van het netwerk

Aan de respondenten wordt gevraagd wat ze verstaan onder een netwerk, hoe hun netwerk er uit ziet en of ze bewust bouwen aan hun netwerk. Op één persoon

na waren de respondenten vooraf niet op de hoogte van de vragen van het interview. Als eerste geven ze hierbij in eigen woorden aan wat zij onder een netwerk verstaan.

“Ach dat is een hele leuke vraag, wat versta ik onder een netwerk? Voor mij is een netwerk een groep mensen met wie ik een verbinding heb. En dat kan zowel op privé vlak zijn als op zakelijk vlak, waar je wederzijds een beroep op elkaar kunt doen, om elkaar te helpen. En van elkaar te leren. Kernwoorden: helpen, leren, wederzijds, verbinding en ontwikkelen zit er ook wel in. Dit is het voor mij.” (R6)

“Voor mij persoonlijk is het gewoon contacten onderhouden met allerlei mensen, dit kan familie zijn, zakelijk zijn, dat kan privé zijn op de golfclub, uhm, in vrijwilligerswerk en dit kunnen ook de burens zijn. Eigenlijk gewoon alle groepen mensen waarvan jij deel uit maakt.” (R17)

“Oei, heel veel. Eigenlijk alle contacten die je in de loop van de jaren hebt weten op te bouwen en ook wel weer de contacten van die contacten. En dat bevindt zich op verschillende vlakken. We hebben tegenwoordig natuurlijk een heel handige tool: LinkedIn. Ik weet niet of jij ook weet hoe ik die netwerken gebruik. Dat is met name mijn zakelijke netwerk, dus werkgerelateerde netwerk. Facebook gebruik ik ook op die manier, Twitter zet ik op die manier in of gebruik ik ook op die manier.” (R24) 35

Terwijl respondent 24 met name het netwerk als een zakelijke omgeving ziet, beschrijft respondent 6 het als zowel zakelijk als privé. Respondent 17 vat het samen als alle groepen mensen waarvan zij deel uit maakt. Hoewel alle respondenten hun eigen ‘vertaling’ hebben van het begrip netwerk en netwerken, komt de essentie van netwerken ‘aangaan van relaties’ en een ‘verbinding tussen knooppunten’ bij iedereen aan bod. Respondenten geven aan dat het gaat om verbinden en contact maken, om mensen om zich heen, zakelijk en privé – hoewel familie soms niet als netwerk wordt gezien – mensen die je zelf kent en mensen die anderen kennen. Toch kan er een indeling worden gemaakt op basis van de antwoorden, omdat de respondenten uiteindelijk uitspraken doen over ‘met wie is men verbonden’, ‘wat de mensen bindt’ en ‘hoe men met elkaar verbonden is’. Met wie men is verbonden sluit aan bij onderzoek naar de structuur terwijl wat mensen bindt meer te maken heeft met de inhoud van netwerken en hoe men verbonden is betrekking heeft op governance.

### Met wie is men verbonden

Dit varieert van benoemen van 'speciale groepen die bijvoorbeeld werkgerelateerd zijn' tot 'iedereen die ik ken en daarnaast weer de mensen die zij kennen en verder'. In de antwoorden worden verscheidene groepen aangegeven waarmee men is verbonden, bijvoorbeeld zakelijk en privé. Daarom zijn 69 antwoorden genoteerd van de 26 respondenten.

Verreweg het grootste deel van de antwoorden is meer algemeen beschreven zoals 'mensen', 'mensen die ik ken', 'interessante mensen' en 'connecties naar andere mensen'. Een deel van de antwoorden is duidelijk zakelijk gericht en deels privé. Ook zeggen respondenten, hetzij beperkt, hoe ze hun netwerk zien als bron van sociaal kapitaal: 'alle aan te boren kanalen', 'connecties naar andere mensen', 'kennissen delen', 'mensen die iets interessants te melden hebben', 'mensen die elkaar in hun kracht zetten' en 'mensen kennen weer mensen'. Zowel respondent 3 als 16 voegt daaraan toe waar de kracht van het netwerk zit: elkaar helpen, vraag en aanbod en wederkerigheid, zoals in de sociaal kapitaal theorie is aangegeven (Lin et al., 2008).

"Een netwerk zie ik meer als een soort platform, waarbij mensen informatie en kennis uitwisselen." (R3)

"Wat ik onder netwerken versta is dat ik mensen, dat ik eigenlijk bekende mensen inzet om.. ja, om elkaar te helpen ... En het mooie van natuurlijk de mensen die je kent is, die kennen ook weer mensen waardoor je een heel groot netwerk in kunt zetten om bepaalde doelen te bereiken." (R16)

Respondenten beschrijven allen hun netwerk als een egonetwerk. Vanuit hun gezichtspunt wordt het netwerk beschreven en daarbij wordt aangegeven dat het netwerk meer is dan alleen de mensen die zij rechtstreeks kennen.

### Wat bindt mensen

Respondenten spreken in termen van samenwerking, reciprociteit, kennisdelen en vangnet als het gaat over hun netwerk. Uit de antwoorden van de 26 respondenten zijn 74 begrippen op te tekenen die omschrijven wat mensen verbindt. In bijlage B (pag. 182) is te zien hoe de onderverdeling is gemaakt. Gekeken is of mensen reciprociteit of wederkerigheid als kenmerk van het netwerk noemen, of mensen het netwerk zien als werkgerelateerd, wat de focus is binnen het netwerk of het doel

waarvoor het netwerk wordt ingezet. Als laatste is een kolom 'overig' opgenomen om begrippen die niet onder een van de voorgaande kenmerken vallen, maar wel relevant zijn, onder te kunnen brengen.

"Ik versta onder een netwerk een groep mensen, die ik niet zo heel goed ken, maar die ik wel kan raadplegen, op wie ik een beroep kan doen als ik iets met betrekking tot werk of zakelijk iets uit wil zoeken of er iets van wil weten. Raadplegen, kennis dus, een kennisnetwerk en contacten. Netwerk vind ik wel breed: ik heb vrienden, kennissen en een netwerk, zo zie ik dat ja. Dan kunnen er nog wel vrienden in mijn netwerk zitten, maar ja." (R10)

Respondent 10 is een van de weinigen die het netwerk en vriendenkring van elkaar scheidt. Zij geeft aan de vrienden en kennissen op een andere manier 'in te zetten' dan via haar netwerk. Dat laatste is voor haar meer zakelijk. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld respondent 18 die groepen onderscheidt in haar netwerk, afhankelijk van het doel en zij noemt daarbij bijvoorbeeld hobby of werk. 37

"Onder een netwerk versta ik een groep mensen die in verbinding zijn op een of andere manier met elkaar. Met een wisselend doel. Een doel kan van alles zijn, een hobby, of voor het werk of vanuit een vakvereniging of whatever. Bij de watersportvereniging heb je ook een netwerk. Het is wisselend." (R18)

Respondent 26 ziet vrienden wel als onderdeel van het netwerk, maar benoemt ze toch als een separate groep.

"Voor mij zijn dat mensen die niet per se mijn vrienden zijn, die ik wel ken vanuit een andere context, en die mij een keer om een gunst zouden kunnen vragen en ik hen ... Mijn vrienden zitten wel in mijn netwerk, dat zie ik als andere mensen, met wie je een ander soort contact mee hebt. Het is het fijnst om veel verschillende soorten mensen in je netwerk te hebben. Want die hebben zelf weer een netwerk dat buiten jou ligt. Ik ben er pas twee jaar bewuster mee bezig." (R26)

Respondenten beschrijven hun netwerk als iets wat in beweging is. Het is geen statisch geheel en afhankelijk van de doelen of het thema zijn mensen te benaderen. Het netwerk biedt de mogelijkheid om anderen dan de mensen in de directe cirkel te benaderen.

### Hoe is men met elkaar verbonden

Online en offline verbindingen worden genoemd en 'ik moet mensen goed kennen die in mijn netwerk zitten' of 'mensen die ik niet zo goed ken', 'korte lijnen' en 'via via'.

"Een netwerk is voor mij ... dat kan zowel online als offline zijn. Is eigenlijk een groep mensen die elkaar ontmoet en elkaar verbindt en waarbij je ... ik zie het ook wel zakelijk... dat je business wise mensen ontmoet. En kennis uitwisselt, of ervaringen uitwisselt of ideeën uitwisselt. Jij zegt zakelijk: dan ligt de nadruk meer dat je daar bent vanwege je zakelijke contacten .... " (R1)

"Volgens mij is een netwerk eigenlijk alle mensen om je heen met wie je contact maakt variërend van je familie tot de caissière in de supermarkt van wie je de naam niet eens kent maar die je wel..... met wie je contact maakt. Dus contact op allerlei niveaus." (R11)

38

Het gaat hier niet alleen over de manier waarop mensen met elkaar verbonden zijn: fysiek of online maar ook over de afstand; of ze dichtbij staan of veraf.

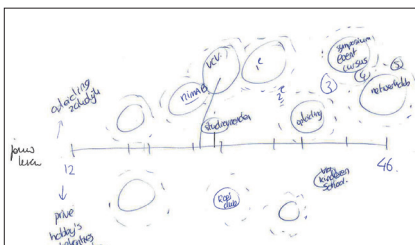
### Tekenen van het netwerk

De vragenlijst werd gestart met de vraag: Wat versta je onder een netwerk? (wat is het voor jou?) en alleen al die vraag riep een diversiteit aan antwoorden op. Die veelheid en diversiteit zijn zichtbaar in tabel 4. Bij het structureren van de antwoorden werd een driedeling zichtbaar die zich het best laat omschrijven als 'wie zitten er in mijn netwerk', 'waar gaat het over' en 'hoe doen we dat met elkaar'. Daarbij kwamen zowel structuuraspecten, als de inhoud (waarover gaat het) en de manier waarop die inhoud in het netwerk gedeeld wordt, aan bod. Het tekenen van het netwerk zorgde ervoor dat de respondenten meer inzicht kregen in de structuur van hun netwerk.

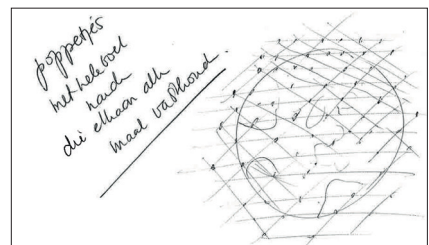
In aanvulling op de vraag aan respondenten wat zij verstaan onder hun netwerk wordt gevraagd om hun netwerk te tekenen. Dit roept bij een aantal respondenten twijfel op omdat ze niet weten hoe zij dit moeten aanpakken. Het helpt om hen aan te moedigen om hun netwerk te tekenen vanuit hun eigen perspectief. Vaak verontschuldigen respondenten zich en legitimeren zij hun werkwijze met: 'Het is tenslotte mijn netwerk'. De vrouwen zien zichzelf als centrale figuur in hun

netwerk en een aantal tekeningen komt overeen met het egonetwerk. Pas later wanneer de afbeeldingen voorgelegd worden met centrale en decentrale posities (Mehra et al., 2014) realiseren de respondenten zich dat ze niet altijd de spil in een netwerk zijn en dat dat verschillend kan zijn afhankelijk van het netwerk dat ze in gedachten hebben.

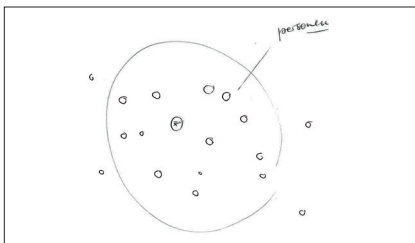
"Ik maak een tijdlijn, ik ben nu 46, laten we starten bij 12, basisschool en dan heb je allemaal momenten in je leven waarop je groepen mensen leert kennen. En dat kan opleiding, en zakelijk zijn, maar dat kan ook privé zijn, bijvoorbeeld door hobby's, vakanties, vrienden, en dan kom je dus kleinere en grotere groepen, ik weet ook niet hoe ik dat moet tekenen. Heb je dan. En dit ben ik, in de loop van de jaren. Dus ik heb allemaal in bepaalde settings groepen mensen verzameld. Die lijn van 12 - 46 ben ik. Dit zijn allemaal groepen mensen die ik ken." (R24)



Netwerk  
weergegeven  
als een tijdlijn.

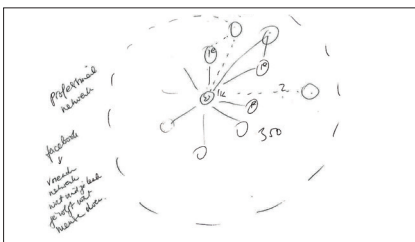
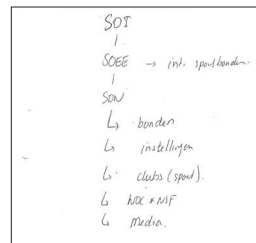


Netwerk  
als een  
wereldbol  
met net.



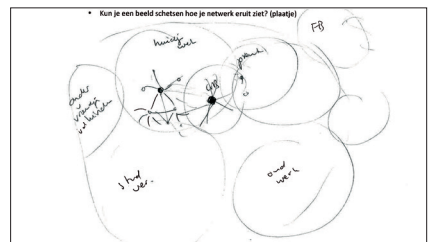
Netwerk  
waarin  
personen  
zijn aangeduid.

Netwerk  
in de vorm  
van een  
harkje.



Netwerk met  
groepen en  
onderlinge  
verbanden.

Netwerk met  
weergave van  
groepen en  
onderlinge  
verbanden.





Respondent 24 tekende een tijdlijn om haar netwerk zichtbaar te maken. Zij gaf op die tijdlijn de verschillende groepen die zijn ontstaan in de loop van de tijd weer. De groepen overlappen soms maar niet altijd. Respondent 17 tekende daarentegen een wereldbol waarbij alle groepen met elkaar verbonden zijn.

“De contacten zijn weergegeven in een wereldbol, omdat een netwerk bestaat uit groepen mensen. Als ik denk aan het woord netwerk, denk ik aan een vissersnet. (‘Je hebt een wereldbol getekend en daar teken je puntjes in’) Ja, en daar teken ik een net, vissersnet, overheen. En op alle kruisingen waar normaal de touwtjes van een net samenkomen, de knooppjes, ik denk dat die knooppjes mensen zijn. Maar het is absoluut niet afdoende. Waar de touwtjes van het net samenkomen, eigenlijk omspannt het de hele wereld, het is dus drie dimensionaal.” (R17)

40 De wereldbol vertoont overeenkomsten met het spinnenweb en de in elkaar overlopende ‘bollen’ van respondent 20. Iedereen lijkt met iedereen verbonden. Alleen is bij de wereldbol degene die het netwerk tekende niet zichtbaar en dat is bij het spinnenweb wel het geval. Degene met de wereldbol heeft een geheel netwerk getekend en degene met het spinnenweb en de in elkaar overlopende bollen een ego-netwerk, zoals uit de volgende quote blijkt).

“Nou ja, ik denk dat er heel veel relaties zijn die ik heb, en die mensen hebben weer relaties, en die mensen hebben ook weer onderling relaties en zo overal. En ik hoef niet altijd in het midden te staan; er kan ook hier iemand zitten die heel sterk vertakt is met iedereen die ik ken of die mensen weer kennen waardoor..... Het is gewoon een spinnenweb eigenlijk. Nou ja, daar begint het, het kan ook zijn dat hier iemand zit met een heel sterk netwerk waarvan ik onderdeel ben en waar ik zijn relaties sterk kan gebruiken..... Je kunt nooit alles zelf onderhouden. Soms is het niet zo relevant dat je iemand zelf letterlijk kent om dat als onderdeel van je netwerk te beschouwen. Het kan ook een stapje zijn naar iemand die je wilt kunnen gebruiken.” (R20)

Over het algemeen gaan de respondenten vrij vlot aan de slag en nemen de ruimte om verschillende onderdelen van het netwerk te tekenen. Terwijl zij dat doen, beschrijven zij wat zij tekenen. De tekenopdracht lijkt een aanmoediging om hun gedachten opnieuw te ordenen rondom hun netwerk. Er komen andere woorden bovendien

dan bij de aanvankelijke vraag wat een netwerk voor hen is. De tekeningen laten een grote variatie zien, van tijdlijn, tot werelddbol of groepen met onderlinge verbanden. Respondenten denken en tekenen in groepen. Slechts één respondent geeft individuen weer. Respondenten geven verbindingen weer tussen de groepen of geven weer dat groepen elkaar overlappen. Respondenten laten met het beschrijven en met het tekenen zien dat zij in verbindingen tussen groepen mensen denken. In de literatuur over netwerken wordt vaak geredeneerd vanuit actoren en de verbindingen die die actoren hebben. Dat wat er tussen die groepen mensen gebeurt, sluit aan bij wat uit onderzoek bekend is: netwerken verschillen in omvang en doel en netwerken zijn groter dan alleen de directe connecties die mensen hebben. De respondenten redeneren vanuit het eigen netwerk met zichzelf als middelpunt en sluiten daarbij aan bij de literatuur over egonetwerken, maar ze visualiseren hun individuele netwerken anders en hun tekeningen wijken af van de weergave in de literatuur.

41

### Netwerk in relatie tot carrière

Aan de respondenten is vervolgens gevraagd of zij bewust bouwen aan hun netwerk en of zij tevreden zijn over hun netwerk in verband met de loop van hun carrière. Tabel 2 laat zien dat respondenten die bewust bouwen meer tevreden zijn dan mensen die niet bewust bouwen aan het netwerk. Wanneer dit berekend wordt met de Chi-kwadraat wordt de samenhang tussen tevredenheid en bewust bouwen en ontevredenheid en niet bewust bouwen aannemelijk gemaakt ( $\Sigma=3,7653$ ).

Tabel 2 Bewust en onbewust netwerken in relatie tot tevredenheid.

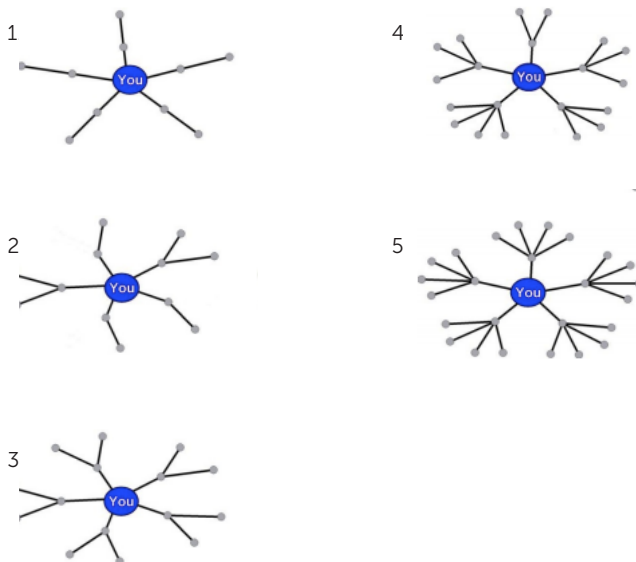
	Tevreden	Ontevreden	
Bewust bouwen	10	4	14
Niet bewust bouwen	4	8	12
	14	12	

Iets minder dan de helft van de respondenten is niet of niet geheel tevreden: dit varieert van een duidelijk nee (= ik ben niet tevreden), tot deels, min of meer, kan meer zijn. Antwoorden van de respondenten laten dit als volgt zien: 'ja, al moet de branche nog wel verschuiven', 'ja, als sociaal vangnet'. Ook is twijfel waarneembaar bij de respondenten: 'lastig om in een andere groep te komen', 'moet nog blijken', 'hangt af van mijn eigen investering en is nog de vraag'.

### De werking van netwerken (C)

Respondenten zijn zich bewust van de mogelijkheden die het netwerk biedt als het gaat om informatie verkrijgen en kennis delen en daarnaast van het proces van reciprociteit (geven en nemen). Aan de respondenten is gevraagd hoe zij denken dat hun netwerk er uitziet in relatie tot het 'achterland' van hun netwerk. Met andere woorden hoe zien de connecties van hun relaties eruit en hoe sterk zijn hun onderlinge verbintenissen? Kunnen mensen uit die werelden je verder helpen als je vragen hebt?

42 Hiervoor werd een visual (afbeelding 9) gebruikt van Mehra et al. (2014).



Afbeelding 9 Visual van Mehra et al. (2014, p.37).

Alle respondenten geven aan dat het achterland van hun netwerk hen kan helpen, al varieert de mate waarin men denkt dat dat kan. Enkele respondenten geven aan dat ze bewust wel of juist geen gebruik maken van de mogelijkheden om via relaties anderen te benaderen. Onderstaand schema (tabel 3) laat de verdeling van de keuzes zien:

Tabel 3 Overzicht van het aantal gekozen grafieken door de respondenten.

	Aantal respondenten dat kiest voor het betreffende netwerkplaatje
Geen netwerkplaatjes gebruikt	1
Plaatje 1	0
Plaatje 2	2
Combi plaatje 2 en 4	2
Combi plaatje 2 en 5	1
Plaatje 3	1
Combi plaatje 3 en 4	1
Plaatje 4	7
Combi plaatje 4 en 5	2
Plaatje 5	9

43

Zichtbaar is dat het merendeel van de respondenten van mening is dat hun netwerk toegang verschaft tot een groot achterland. Sommige respondenten kiezen voor een combinatie van twee netwerken omdat er wel netwerkliden zijn, zo denken zij, waar het spoor dood loopt, terwijl er netwerkliden zijn die een enorm breed verspreid netwerk om zich heen hebben. De visuals zouden uitgebreid kunnen worden met diverse andere plaatjes.

“Ja, goede vraag. Ik weet dat ik af en toe gebruik maak van mensen. Dus ik ga kijken, eigenlijk ga ik kijken; wat heb ik nodig, wat zoek ik, bij wie zoek ik dat en wie zit daar. Dus dan ga ik mensen benaderen en heel af en toe krijg ik hulp en heel af en toe niet..... Maar dat is ook een soort van weg om te gaan, dat je af en toe niet slaagt, dan kies je andere pad. Daarvoor is dat hele netwerk heel mooi, want je kunt een ander pad wel kiezen en je bent niet beperkt tot die ene die je voor ogen had.” (R4)

"Ja, de mensen kunnen mij verder helpen als ik vragen heb. (Geldt dit voor iedereen in jouw netwerk?) Nee, dat idee heb ik niet. Want misschien heeft niet iedereen dat via LinkedIn, bij wijze van spreken maar dan hebben ze wel weer andere mensen. Niet iedereen doet het zo gemakkelijk, maar het kan wel." (R23)

Bovenstaande respondenten geven aan dat zij kijken of iemand iets voor hen kan betekenen en zo niet, dan zoeken ze verder. Er zijn respondenten, die een vraag uitzetten en bij geen respons, stoppen met vragen.

"En dat ik ook weet dat het slim kan zijn om ingangen te hebben bij potentiële opdrachtgevers. Maar dat nut ik onvoldoende uit...." (R11)

44 Het aspect van reciprociteit (geven en nemen) komt in een groot aantal interviews aan bod en veel respondenten geven aan dat zij meer geven in het netwerk dan vragen. Een aantal van hen geeft aan dat het gemakkelijker is om te vragen voor een ander dan voor zichzelf.

"Dat is wel iets waarvan ik meer zou willen hebben. Meer relaties die directe kansen bieden. Ik denk dat ik heel veel mensen ken die indirect.... Vraag je het direct genoeg. Nee, nee, is lastig..... het ergste wat er kan gebeuren is dat iemand zegt, nee daar kan ik je niet bij helpen... Ik vind het ook veel gemakkelijker om iets te vragen..... zo'n deeldag organiseren dat doe ik niet voor mij, dat doe.... dat vind ik leuk om te doen, dat is.. dat doe ik ook omdat ik het leuk vind." (R11)

Men spreekt over reciprociteit en gebruik (kunnen) maken van de verschillende groepen in het netwerk. Dit sluit aan bij wat er in de literatuur wordt beschreven (Adler & Kwon, 2002; Inkpen & Tsang, 2005; Lin et al., 2008). De respondenten zien dat er een wereld aan contacten beschikbaar is, maar realiseren zich tegelijkertijd dat ze het potentieel aan relaties niet voldoende benutten. Het visualiseren van de reikwijdte van een netwerk plaatst hun netwerk voor sommige respondenten in een nieuw perspectief. Ze beseffen dat dit hen verder kan brengen.

### **Actieve participatie in netwerken (G)**

Dit geeft de uitwisseling in het netwerk weer en randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn zoals vertrouwen, wederkerigheid, de mate van cohesie en openheid. Door

bewuste en actieve participatie in netwerken is het mogelijk om tot uitwisseling van onder andere kennis, informatie en advies te komen. Netwerkleiden kunnen de bronnen van hun netwerk aanboren mits aan de randvoorwaarden wordt voldaan. Naast vertrouwen, cohesie en openheid is zichtbaarheid in het netwerk (ook om het vertrouwen op te bouwen) belangrijk.

Van de respondenten is iets meer dan de helft bewust bezig met het bouwen van het netwerk. Enkele vrouwen geven aan dat ze wel bewuster zijn gaan netwerken na een cruciale gebeurtenis. Het wegvallen van een vaste baan en het starten van een onderneming waren aanleidingen om actief en bewust te gaan netwerken. Deze respondenten zijn nu ondergebracht bij de groep bewust bouwen aan het netwerk. De antwoorden van de respondenten waarin 'het netwerk ontstaat organisch' voorkomt, zijn geclassificeerd als onbewust netwerken omdat deze respondenten over het algemeen niet een actieve netwerkhouding hadden.

45

"In eerste instantie heeft het netwerk zich vooral ontwikkeld rondom Bedrijf R. Ik heb 20 jaar bij die organisatie gewerkt en dan is dat mijn netwerk. Het was ook nooit echt noodzakelijk om een heel groot netwerk op andere gebieden te hebben. Maar de laatste tijd werd ik me wel bewuster van het feit dat als je leuk voor jezelf wilt beginnen moet je natuurlijk wel ook wat verder kijken." (R2)

"Ja, dan toch via LinkedIn eigenlijk, hè. Ik vind LinkedIn wat dat betreft, eigenlijk wel een mooi middel. Maar goed ik ben zelf geen actieve netwerker,... Ik ben niet iemand die heel veel netwerkbijeenkomsten heeft bezocht. Wat ik wel doe, voor mijn huidige werk bijvoorbeeld, heb ik wel een netwerk van collega projectleiders, maar dat is dan meer functioneel, ja, waar ben jij mee bezig." (R25)

Respondenten 2 en 25 zijn beiden netwerkers die heel functioneel naar hun netwerk kijken. Ze creëren geen omstandigheden waardoor ze in hun netwerk in openheid en vertrouwen kennis en informatie uitwisselen. Ze hebben de houding van: ik doe mijn werk, en als ik iets extra's moet doen omdat ik bijvoorbeeld voor mezelf wil beginnen, zie ik het dan wel weer. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld respondent 6 die aangeeft dat haar netwerk in de loop van de tijd organisch is gegroeid en dat ze haar best doet om het goed te onderhouden, waardoor cohesie ontstaat en vertrouwen. Haar netwerk bestaat uit zakelijke en privé contacten waaronder sportvrienden

en mensen die ze kent van het vrijwilligerswerk. Zij benoemt alle groepen nadrukkelijk tijdens het interview.

“Ik denk toch gewoon organisch gegroeid, door je levenservaring en de stappen die je zet. En ik ben in die zin ook wel een ‘trouwerd’ (trouw). In die zin van .....ik doe ook wel mijn best om zo’n netwerk te onderhouden.” (R6)

De respondenten die tevreden zijn over hun netwerkinspanningen zijn ook tevreden over de tijdsinvesteringen. Dit in tegenstelling tot de respondenten die niet tevreden zijn: zij hebben nagenoeg allemaal bedenkingen bij de tijdsinvestering in het netwerk. Beide groepen kunnen de tijdsinvestering niet in uren uitdrukken en in de wijze van communiceren is geen onderscheid waarneembaar tussen de twee groepen. Een aantal respondenten kan wel aangeven hoeveel tijd per dag of week wordt doorgebracht op social media, wat men als een vorm van netwerken benoemt, maar buiten de scope van dit onderzoek ligt.

46

Respondent 8 geeft aan heel actief te hebben gebouwd aan haar netwerk en erin veel tijd te investeren:

“Heel hard, ongelooflijk hard. Eigenlijk al meteen vanaf dat ik afgestudeerd was heel hard. En dan krijg je kinderen en dan zie je dingen wel wegzakken, maar eigenlijk toen ik weer daarna ging werken waren ze er nog zeg maar... Maar ik ga er echt heen, overal heen waar het kan, en als ik denk dat het zinvol is.” (R8)

Er zijn ook respondenten die niet actief bezig zijn met de opbouw van hun netwerk:

“Ik heb daar nooit zo over nagedacht, ik heb niet een strategie... Je bent lid van bepaalde netwerken. Je hebt daar een idee bij.” (R1)

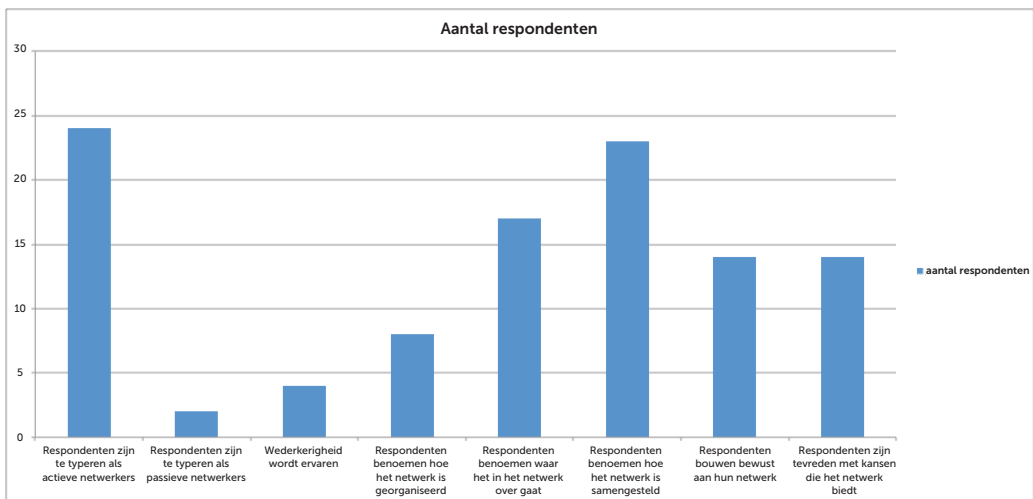
“Ik bedoel er ontstaat iets, een vraag of wat dan ook, er wordt een vraag gesteld en dat is dan ook gewoon heel organisch ehh...” (R12)

Hoe respondenten hun netwerk vormgeven of hoe ze bouwen aan hun netwerk verschilt. Niet alleen de tijd die zij investeren in de opbouw varieert, maar de wijze waarop men netwerkt verschilt per individu. Persoonlijk contact wordt als belangrijke

vorm van netwerken genoemd: veel respondenten zeggen graag af te willen spreken, waarbij tijd wel een belemmering kan zijn. Dit is een aanwijzing dat respondenten het opbouwen van een band belangrijk vinden. Aangenomen mag worden dat dit te maken heeft met het opbouwen van vertrouwen en de behoefte aan sociale steun die voor vrouwen erg belangrijk zijn. Bellen van mensen, gebruik van WhatsApp en social media, zoals LinkedIn en Facebook, worden door bijna alle respondenten genoemd als middelen dan wel platforms om mensen te volgen, contact te leggen of boodschappen te delen. Met name social media platforms bieden de kans om te volgen waarmee mensen bezig zijn, erop te reageren of tijdens een ontmoeting op door te gaan. Vaak worden deze platforms genoemd als middel om anderen aandacht te geven.

Hoewel in netwerkliteratuur met name vertrouwen wordt genoemd als belangrijke voorwaarde voor uitwisseling van kennis en informatie, wordt het aspect vertrouwen nauwelijks genoemd door deze respondenten. Impliciet is het verweven in het handelen van sommige respondenten, men wil graag afspreken met elkaar, men houdt LinkedIn in de gaten om aandacht te geven, maar vertrouwen wordt niet genoemd bijvoorbeeld in relatie tot informatie of kennis delen 47

In afbeelding 10 is een aantal aspecten samengebracht zoals actief en passief netwerken, de oriëntatie van respondenten, al dan niet bewust netwerken en tevredenheid. Het is geen uitputtend overzicht van alle input die de respondenten hebben geleverd, maar een overzicht van een aantal netwerkaspecten.



Afbeelding 10 Kenmerken van de netwerken of het netwerkgedrag van de respondenten



De indeling van Hoang en Antoncic (2003) in structuur, governance en content is behulpzaam om de input te clusteren. Nagenoeg alle respondenten zijn in staat, al dan niet met wat hulp aan de hand van vragen, te benoemen hoe hun netwerk er uitziet. Bijna alle respondenten begeven zich in één of meer netwerken. Bij sommige respondenten is dat een bewuste en actieve deelname, andere zijn nauwelijks actief. Dit blijkt ook uit het feit dat actief verbindingen leggen met andere netwerken door een beperkt aantal respondenten wordt beschreven.

Voor wat betreft de content van het netwerk wordt wederkerigheid beschreven als een voorwaarde voor uitwisseling. Een aantal geïnterviewden vindt het lastig om iets voor zichzelf te vragen en realiseert zich ook dat dit beter kan. Geïnterviewden die door omstandigheden meer op het netwerk zijn aangewezen, zoals werkzoekenden of mensen die net voor zichzelf zijn begonnen, zijn zich meer op het netwerk gaan richten en ook meer vragen gaan stellen aan het netwerk.

48

Bewust bouwen aan het netwerk, zoals beschreven onder governance, is bij ongeveer de helft van de respondenten het geval. Zij zijn ook meer tevreden over dat wat het netwerk oplevert.

## 2.7. Bevindingen

In interviews met 26 hoogopgeleide werkende dames, stond de vraag centraal: *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?*. Respondenten zijn uitgedaagd op verschillende manieren een antwoord te geven op die vraag. Ze moesten niet alleen mondeling toelichten hoe ze over netwerken denken, maar ze kregen ook afbeeldingen voorgelegd en moesten zelf hun netwerk tekenen. Door zich zowel in woord als in beeld uit te drukken hoe ze over netwerken denken, is er een brede interpretatie gegeven van het begrip. Ieder heeft een persoonlijke invalshoek kunnen kiezen. In deze paragraaf worden de conclusies beschreven, eveneens aan de hand van de driedeling structuur, content en governance. In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat respondenten goed in staat zijn om woorden te geven aan de term netwerken. Zij gebruiken daarbij termen als verbinden, een groep, ontmoeten en ook raadplegen en contact leggen.

Tabel 4 Betekenisgeving van Structuur, Content en Governance.

Structuur – wie zitten er in mijn netwerk.	Content – Waar gaat het over – wat is de inhoud.	Governance – Hoe doen we dat met elkaar.
<b>Algemeen</b>	<b>Kennis en ervaring delen</b>	<b>Randvoorwaarden</b>
verschillende soorten mensen in mijn netwerk	aanvullende dingen aangeven	vertrouwen
alles en iedereen om je heen met wie je een relatie hebt	aanvullende dingen krijgen	emotionele band
connectie met andere mensen	leren van elkaar/advies/elkaar helpen	ik kan er terecht als ik iets nodig heb
contacten	ervaringen uitwisselen/ideeën uitwisselen/informatie uitwisselen	heb ik een verbinding mee
connecties	maximaal profiteren van elkaars kennis en kwaliteiten	open houding
groep mensen	inhoudelijk delen / delen	soms parkeer je mensen
groepen mensen waar je deel van uitmaakt	reflectie	te pas en te onpas inzetten
ik heb netwerk - vrienden en kennissen	ontwikkelen	kun je op alle momenten contacten
in beginsel kennen mensen elkaar	<b>Gezamenlijke thema's delen</b>	wederzijds een beroep kunnen doen op elkaar
mensen die iets interessants te melden hebben	gemeenschappelijke deler	professioneel niveau
mensen die ik ken vanuit een andere context dan mijn vrienden en die ik om een gunst kan vragen	bepaalde belangstelling	wederkerigheid
mensen die je maar een keer hebt ontmoet	<b>Werkgerelateerde thema's</b>	dat ik mensen inzet om elkaar te helpen
mensen elkaar in hun kracht zetten	nieuwe projecten of werkkansen creëren	halen
mensen kennen weer mensen --> groot netwerk	opdrachten	niet alleen geven
verschillende groepen	veel werkgerelateerde punten eruit halen	win-win
<b>Werkgerelateerd</b>	vangnet	platform
alle mensen in mijn vak met wie ik gewerkt heb	samenwerken	laagdrempelig
mensen met wie je zaken hebt gedaan	<b>Doelen realiseren</b>	
nieuwe collega's	doel	
interessante mensen	vragen helpen oplossen	
mensen zoeken buiten eigen werkgebied	je voordeel ermee doen	
oud collega's	het maximale voor elkaar krijgen	
privé	kan ik iets mee in de toekomst	
familie	vraag en aanbod	
buren	per onderwerp verschillend/wisselend doel	
mensen die zo dichtbij zitten dat je vragen kunt stellen	kan ik wel raadplegen	
kennissen	<b>Overig</b>	
kennissen delen	hoeft niet per se aan business helpen te zijn	
vrienden	voor activiteiten en vraagstukken	
	problemen die ik heb	
	vragen die doorgespeeld worden aan het netwerk	
	toegevoegde waarde	
	leuk	

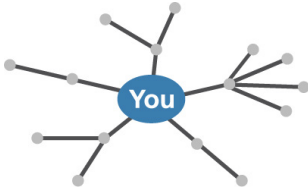
Zoals te zien is in tabel 4 leiden de antwoorden niet tot een eenduidige definitie of visie op netwerken, maar ze sluiten wel aan bij het eerste deel van de definitie die Whiting en Janasz geven: "Networking is the building and nurturing of personal and professional relationships" (Whiting & Janasz, 2004, p. 283). Ook de waarden waarvan uit wordt gegaan verschillen; sommige respondenten zien een netwerk puur zakelijk en vinden dat familie en vrienden niet bij het netwerk horen. Andere scharen iedereen die men om zich heen heeft bij hun netwerk en betrekken hun netwerk juist helemaal niet op hun werk of carrière.

De tekeningen laten zien dat respondenten denken in groepen, die volgens hen in hun netwerk zitten, dit in tegenstelling tot weergave van netwerken in de literatuur waar een netwerk vanuit de relatie tussen actoren wordt geschetst (Groenewegen, Ferguson, Moser, Mohr, & Borgatti, 2017; Henneberg et al., 2004; Mehra et al., 2014; Whiting & Janasz, 2004). Het is de vraag wat dit betekent voor ons begrip van netwerken. In de literatuur wordt sociaal kapitaal gedefinieerd als resultante van een relatie tussen twee actoren. Respondenten lijken meer te kijken naar het sociaal kapitaal dat beschikbaar is in een groep en gaan op zoek naar leden in die groep die hen kunnen helpen bij hun vraag. Dit is, of lijkt, een ander vertrekpunt dan het centraal stellen van je eigen vraag en aan de hand daarvan te bepalen wie je daarbij kan helpen en hoe je die persoon via je netwerk vindt. Verder onderzoek is nodig om de betekenis hiervan te duiden.

Omdat mensen gevraagd wordt naar hun netwerk, zien ze zichzelf en tekenen ze zichzelf ergens in het midden van het netwerk. Dat betekent niet automatisch dat ze zichzelf als de spil of aanjager van het netwerk zien. De redenering is dat het hun netwerk is dat wordt weergegeven, vandaar die plek in het midden en zij beschrijven daarmee als vanzelf een egonetwerk. De tekeningen van een aantal respondenten wijken substantieel af van wat in de sociale netwerktheorie gebruikelijk is, bijvoorbeeld als het gaat over verbindingen tussen onderdelen van het netwerk. Dit kan verscheidene redenen hebben zoals: de open vraag om het netwerk naar eigen inzicht te tekenen, onbekendheid hoe netwerken weer te geven of weinig netwerkbewustzijn. Ook dit vraagt nader onderzoek.

De visuals (Mehra et al., 2014) voldoen niet in alle gevallen omdat respondenten behoefte hebben om visuals met elkaar te combineren zodanig dat er een combinatie

ontstaat van knooppunten met slechts enkele vertakkingen en knooppunten met heel veel vertakkingen. De vrouwen laten in hun netwerken de diversiteit zien in het aantal verbindingen en de reikwijdte van deze verbindingen. Dit leidt tot onderstaande nieuwe visual.



Afbeelding 11 Visual op basis van de interviews.

De vraag of hun netwerk homogeen of heterogeen is, geeft een wisselend beeld. Sommige respondenten vinden het homogeen ondanks verschillende achtergronden, leeftijden en beroepen, omdat het voornamelijk blank en Nederlands is. Andere vinden het heterogeen van samenstelling omdat er veel verschillende achtergronden, leeftijden en beroepen in het netwerk te vinden zijn. Respondenten koppelen de beschikbaarheid en aard van het sociaal kapitaal niet aan het heterogeen of homogeen zijn van het netwerk. De vragen in relatie tot de structuur roepen meer een bespiegeling op omtrent de samenstelling van het netwerk en daar stopt de betekenisgeving van de respondenten. In combinatie met andere vragen over de werking van netwerken, zoals vragen over wat er wordt besproken en welke randvoorwaarden belangrijk zijn, krijgen de antwoorden een bredere betekenis.

51

Respondenten zijn zich weinig bewust van de mogelijkheden die hun netwerk hun biedt en de betekenis ervan voor hun eigen carrièredoelen. Met andere woorden ze zijn weinig bewust bezig met de inhoud (content) en de betekenis daarvan voor hun eigen carrière. Respondenten verbinden netwerken beperkt aan zakelijke doelen en zeker niet aan eigen zakelijke doelen. Eerder nog aan doelen die anderen hebben, waarbij ze dan kunnen helpen. Een van de respondenten, degene die de wereldbol als netwerk tekende, zei letterlijk toen ze werd gevraagd voor het interview: "Ik heb geen netwerk, dus ik ben geen geschikte kandidaat om te interviewen." Haar netwerk bleek veel groter dan ze zelf voorafgaand aan het interview had gedacht. Daarbij komt dat ze er veel uit haalt, vooral voor anderen. Zij realiseerde dit zich tijdens het gesprek, zoals veel respondenten zich tijdens de gesprek-

ken realiseerden, welk sociaal kapitaal ze om zich heen hebben. Deze respondent, maar ook andere kregen gaandeweg het gesprek het gevoel dat ze daarmee meer kunnen doen. Bijvoorbeeld door vragen te stellen over het achterland, realiseerden respondenten zich dat dit er was. Door vragen te stellen over reciprociteit of wederkerigheid kwam naar voren dat geven relevant is en dat vragen kan. Een aantal respondenten geeft aan dat zij het geen prettig idee vinden om het netwerk in te zetten omdat dat zo berekenend is. Dit sluit aan bij bevindingen uit eerder onderzoek (Casciaro, Gino, & Kouchaki, 2014; Kuwabara, Hildebrand, & Zou, 2017). Contact leggen via LinkedIn wordt wel vaak genoemd als een gemakkelijke manier om het netwerk uit te breiden. Whining en Janasz geven in het tweede deel van hun definitie aan dat netwerken het volgende doel hebben: "to create a system of information, contact and support and altogether this is thought to be crucial for career and personal success" (Whiting & Janasz, 2004, p. 238). Dit onderschrijven de respondenten niet, zij brengen het niet in de praktijk en ervaren het zelfs als onplezierig. Hun netwerk inzetten voor hun carrièreontwikkeling was zeker niet de eerste gedachte die opkwam bij de respondenten. Het kan zijn dat netwerken in relatie tot hun carrière niet het eerste is wat bovenkomt omdat vrouwen zowel met werk- als privé-aspecten ('home-aspects') rekening houden. Schaarste aan tijd kan dan een reden zijn om niet toe te komen aan netwerken met alle gevolgen van dien voor de netwerk karakterkenmerken (Van Emmerik et al., 2006). Toch is tijd geen issue in relatie tot de inzet van het netwerk voor carrièreontwikkeling, want tijd is nauwelijks als beperkende factor genoemd.

Netwerkontwikkeling (network development) komt in enkele gesprekken aarzelend aan de orde. Slechts in een enkel geval blijkt er een 'strategische visie' ten grondslag te liggen aan het handelen van de respondenten om hun netwerk gericht uit te breiden ten behoeve van hun carrière. Dit sluit niet aan bij de sociale netwerktheorie waar het hebben van een netwerk, het netwerken en daarmee het ontwikkelen van sociaal kapitaal, waardoor informatie en kennis wordt opgedaan en toegang tot nieuwe banen wordt gecreëerd, als heel vanzelfsprekend wordt gepresenteerd. De aansluiting bij onderzoek naar gender en netwerken is er wel. De sociale steun en vriendschap zoals Van Emmerik et al. (2006) beschreven in hun onderzoek lijken voor de respondenten vanzelfsprekender dan zakelijke doelen realiseren via netwerken. In antwoord op de vraag 'Wat of wie is van invloed om de keuze te maken wel of niet actief in een netwerk deel te nemen?' is er geen uitspraak te doen of respondenten uitsluiting ervaren of dat zij te maken hebben met groepsvorming, waardoor toetre-

ding tot een netwerk of groep niet mogelijk was. Respondenten vonden het vooral lastig om die vraag te beantwoorden en daarom kunnen geen uitspraken gedaan worden over aansluiting bij een netwerk of uitsluiting van een netwerk die worden ervaren

## 2.8. Conclusie & discussie

In dit onderzoek heeft de vraag centraal gestaan *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?*. In de literatuur worden de uitkomsten van netwerken gepresenteerd als een logisch gevolg van het hebben van een relevant netwerk, waarbij voldaan wordt aan de randvoorwaarden van vertrouwen, openheid en sociale cohesie en er dientengevolge sociaal kapitaal wordt opgebouwd (Lin et al., 2008; Seibert & Kraimer, 2001). Uit de interviews komt naar voren dat dit niet voor iedereen even vanzelfsprekend is. Respondenten dachten niet zo over hun netwerk en het sociaal kapitaal. Dat sluit aan bij wat Kuwabara e.a. in hun onderzoek zien. Zij geven aan dat er veel netwerkonderzoek is gedaan, maar nauwelijks is gekeken hoe 'leken' nadenken over hun netwerk. Zij zien met name dat mensen een ambivalent idee hebben over instrumenteel netwerken. Uit hun onderzoek komt naar voren dat mensen met een vaststaand idee over netwerken en relaties moeite hebben met het opbouwen en onderhouden van een netwerk. Mensen houden vaak vast aan bestaande relaties en vinden het lastig om bewust nieuwe relaties op te bouwen (Kuwabara et al., 2017).

53

Door dit onderzoek is meer inzicht verkregen in de achterliggende denkwijze van de respondenten en de onderzoeksmethode speelde daarin een belangrijke rol. Door het stellen van een open vraag, 'wat is een netwerk voor jou?' en aansluitend de respondenten een netwerk te laten tekenen, werd stapje voor stapje inzicht in het netwerk verkregen. Dat wat men ergens wel wist over hun netwerk, maar niet scherp voor ogen had, kwam naar voren. Men ging als het ware van een onbewust weten naar een bewust herkennen van het netwerk.

Er waren regelmatig momenten van 'zo heb ik er nog nooit over nagedacht, bij stil staan' en respondenten kwamen tot de conclusie dat een ander hen niet kan helpen, als ze geen verzoek doen. Een aantal respondenten realiseerde zich dat ze de mogelijkheden die het netwerk biedt, vooral inzetten om anderen te helpen. Gebruik maken van het netwerk voor een ander en iets voor anderen vragen, voelt beter dan netwerkpartners iets vragen uit eigen belang. Dit maakt dat er een disbalans is in het

netwerk, waarbij het uitgangspunt is dat het op basis van reciprociteit functioneert. Vanuit het perspectief van vrouwen zou aandacht voor de balans tussen geven en nemen beter in evenwicht moeten zijn. Ook dragen de ideeën die mensen hebben over netwerken bij aan het effect. Mensen met het idee dat een netwerk een vast gegeven is, bijvoorbeeld qua omvang of samenstelling, zien minder mogelijkheden dan mensen die denken dat een netwerk veranderlijk is (of kneedbaar) (Kuwabara et al., 2017). De interviews hadden door het stellen van de vragen over de betekenis van het netwerk een interveniërend effect. Dit geeft aan dat kennelijk het alledaagse aangaan van werkgerelateerde relaties weinig vanuit netwerkbewustzijn plaatsvindt binnen deze groep respondenten.

- Gebruik maken van de kennis, informatie of hulp van anderen levert zelfs soms aversie op, omdat het voelt als berekenend of het te kort doet aan de eigen kwaliteiten vanuit de gedachte dat je het zelf moet doen (Singh, Kumra, & Vinnicombe, 2002).
- 54 Het netwerk inzetten voor de eigen carrièreontwikkeling en dus een beroep doen op mensen voor zichzelf, was voor een aantal respondenten geen vanzelfsprekendheid. Hier laten respondenten, die ambitie hebben om door te stromen of carrièrestappen te zetten, kansen liggen, want gebruik maken van het sociaal kapitaal draagt bij aan het eigen succes (Cappellari & Tatsiramos, 2015).

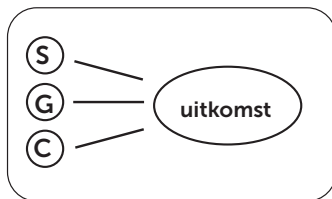
De vragen die werden gesteld, het tekenen en het zien van de grafieken brachten een proces op gang waardoor het mogelijk was voor de respondenten toelichting te geven op hun eigen netwerk. Daarbij bleek dat respondenten hun netwerk weergaven in groepen en dat slechts één respondent individuen tekende. In de tekeningen was regelmatig een overlap waarneembaar tussen de groepen die werden getekend (Uzzi & Dunlap, 2005). Juist het met elkaar verbinden van verschillende groepen, biedt kansen en mogelijkheden voor het opbouwen van sociaal kapitaal en geeft de mogelijkheid om nieuwe informatie te krijgen. De uitspraak 'Ik heb vrienden en ik heb een netwerk' is een voorbeeld van de groepen die men in het netwerk ziet die (nog) niet met elkaar verbonden zijn. Respondenten kunnen daar bewuster bij stilstaan en de kansen die een brugfunctie biedt, benutten (Burt, 1992; Lin, 1999).

Ongeveer de helft van de respondenten werkt bewust aan de ontwikkeling van hun netwerk. Een aantal respondenten geeft aan dat zij dat zijn gaan doen na een belangrijke gebeurtenis in haar leven, zoals het verliezen van een baan of de start

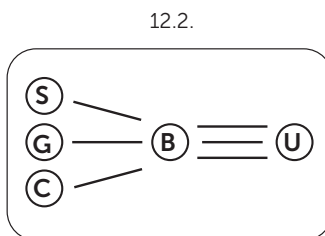
van een onderneming. Op dat moment was er een aanleiding om naar het netwerk te gaan kijken en het te gaan bevragen. Een aantal respondenten geeft aan dat het netwerk niet iets is waarnaar vanuit een visie of een plan wordt gekeken, maar dat juist heel organisch ontstaat of er gewoon is (omdat je er ooit een keer lid van bent geworden of keuzes hebt gemaakt). Dit roept de vraag op wat in het kader van netwerken verstaan wordt onder 'bewustzijn van netwerken en bewust gebruiken maken van'. Wat verandert er als respondenten zich bewuster zijn van netwerken en ervan gebruik maken? Zijn zij dan in staat de uitkomsten van de netwerken te beïnvloeden?

## 2.9. Vervolgonderzoek

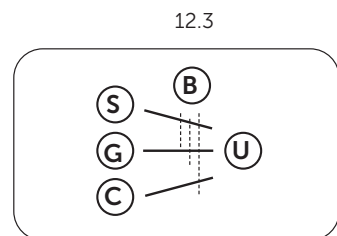
In het vorige hoofdstuk is gesteld dat een combinatie van structuur, governance en content leidt tot bepaalde netwerkuitkomsten, waarbij de gedachte is dat netwerkbewustzijn (B) de uitkomsten (U) kan beïnvloeden. De vraag was echter waar in het schema is er dan sprake van het bewustzijn en dat leidde tot een aantal verschillende grafieken, schematisch als volgt weer te geven:



12.1.



12.2.



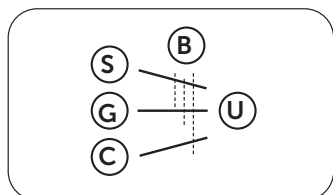
12.3

Afbeelding 12 (12.1., 12.2., 12.3.) Structuur, governance en content en de mogelijke rol van bewustzijn op de uitkomsten.

Op basis van de interviews kan voorzichtig worden gesteld dat de respondenten zich eenmaal bewust van het netwerk, ook de waarde ervan zien en zich realiseren wat de betekenis hiervan is. Gaandeweg het interview, bij het tekenen van het netwerk en daarmee nadenkend over de structuur van hun netwerk, bij het delen van hun ervaringen met het netwerk op het gebied van inhoud en governance, komt er inzicht



in wat het netwerk betekent. De onderstaande weergave toont hoe het nadenken over de mogelijkheden de uitkomsten kan beïnvloeden.



Afbeelding 13 Onbewust gebruik maken van het netwerk.

56 Structuur, governance en content, leiden samen tot bepaalde uitkomsten van het netwerk. Afbeelding 13 laat zien dat de relatie tussen S, G en C en de uitkomsten worden beïnvloed door bewustzijn. De respondenten in deze studie waren zich nauwelijks bewust van hun netwerk en de mogelijke uitkomsten ervan. Pas toen zij erover gingen nadenken en vooral toen zij het gingen tekenen, herkenden zij hun netwerk en zagen zij de betekenis en mogelijkheden ervan. Het bewustzijn in afbeelding 13, is een bewustzijn dat ontstaat naarmate er meer bekendheid is met het netwerk.

Onbewustzijn van het netwerk en ervan (te) weinig gebruik maken sluit aan bij wat Bühr en De Groot constateren in hun boek *Vrouwen bluffen niet* waarin zij weergeven hoe vrouwen naar hun netwerk kijken. "Vrouwen vinden het lastig om hun ambitie uit te spreken. En als zij het al doen, is het meestal vaag omschreven en is het niet duidelijk wat zij nu precies willen. Vrouwen denken vaak ook dat anderen wel weten dat zij toe zijn aan een volgende stap. Bovendien zien zij informeel netwerken niet als werk, maar vooral als 'gedoe'. Zij willen dat zaken eerlijk verlopen en volgen liever de officiële procedures." (Bührs & De Groot, 2015, p. 97).

In de interviews kwam naar voren dat "vragen voor een ander is gemakkelijker dan voor mezelf", netwerken gemakkelijker organisch ontstaan dan dat er bewust aan wordt gebouwd en een netwerk met sterke banden en vertrouwen wordt geprefereerd boven een netwerk met veel zwakke banden en minder vertrouwen. In de gesprekken spiegelde vrouwen hun eigen netwerkgedrag regelmatig aan dat van mannen. Het lijkt daarom voor de hand te liggen om dan tevens te kijken naar verschillen in netwerkgedrag tussen vrouwen en mannen. Temeer omdat vrouwen andere uitkomsten hebben uit hun netwerk dan mannen en hier op basis van de interviews geen conclusies uit getrokken kunnen worden.

Het lijkt een logisch vervolg op deze studie om te kijken naar de verschillen tussen vrouwen en mannen in netwerkuitkomsten en het bijbehorende gedrag dat daarvan de oorzaak is. Bewustzijn van netwerken en netwerkgedrag leidt tot gewenste uitkomsten in relatie tot het carrièreverloop en het daarmee samenhangende netwerkbewustzijn helpt om netwerken beter te kunnen gebruiken. Wat kunnen we leren van de verschillen tussen vrouwen en mannen op dit terrein? Netwerkgedrag en de verschillen daarin tussen vrouwen en mannen is daarom het onderwerp van hoofdstuk 3. Daarin zal de genderrol-socialisatietheorie, die ervan uitgaat dat vrouwen en mannen bepaalde waarden en normen leren die horen bij het zijn van vrouw danwel man (Rop & Diasson, 2003) worden meegenomen. En ook het genderspecifieke zelfbeeld dat in deze maatschappij noodzakelijk is om in sociale interacties te participeren komt aan bod.

## 2.10. Beperkingen

Deze studie heeft veel materiaal en inzichten opgeleverd. De interpretatieve benadering (Denzin & Lincoln, 1994), waarbij ervan wordt uitgegaan dat actoren van invloed zijn op de sociale werkelijkheid doordat deze tot stand komt door middel van betekenisgeving en menselijk handelen, heeft een diversiteit aan verhalen en daarmee inzichten gegeven. De uitkomsten van de verhalen en inzichten zijn op hoofdlijnen geordend. De breedte van de antwoorden komt daarmee niet zo goed tot zijn recht en bij vervolgonderzoek zou, door het hanteren van meer specifieke categoriën meer diepte aangebracht kunnen worden.

57

Voor een deel van de respondenten is het nadenken over hun netwerk in relatie tot hun carrière onontgonnen gebied. Het is interessant om deze vrouwen over een bepaalde tijd in de toekomst opnieuw te interviewen om te kijken of zij hun netwerk anders zijn gaan bekijken en er bewuster gebruik van maken. In een aantal gevallen kwam de aversie die vrouwen tegen netwerken hadden aan de orde. Het is interessant om in vervolgonderzoek dieper in te gaan op de vragen: 'Waarom bestaat er aversie tegen netwerken?' en 'Waarvandaan komt dit en wat betekent het?'.

De antwoorden zijn vanuit één perspectief gegeven, namelijk het perspectief van de vrouwen zelf. Hierbij hebben vrouwen niet alleen aangegeven hoe zij zelf handelen en wat zij waarnemen bij andere vrouwen. Ook hebben zij aangegeven hoe zij zien of denken dat mannen netwerken. Het is interessant om reflectie te krijgen van mannen op hun eigen netwerkgedrag en op het netwerkgedrag dat zij waarnemen bij

vrouwen. Door de perspectieven van zowel mannen als vrouwen bij elkaar te leggen wordt een compleet beeld gevormd.

Via de interviews zijn verhalen opgetekend van de respondenten over hun visie op hun netwerk. Dat netwerken leiden tot het opbouwen van sociaal kapitaal en dat je daarvan gebruik kunt maken voor je eigen zakelijke doelstellingen was niet voor alle respondenten een uitgangspunt. Het interviewsript voorzag niet in de expliciete vraag of het sociaal kapitaal wel wordt ingezet voor andere doelstellingen. In een enkel gesprek kwam dit wel aan bod omdat de respondent dit meldde.



# Hoofdstuk 3

## Netwerkgedrag

### 3.1. Samenvatting

Netwerken dragen bij aan het realiseren van doelen door opbouw van sociaal kapitaal. Dit gebeurt in de interactie tussen mensen. De mate waarin het netwerk bijdraagt hangt af van meerdere factoren. Onderzoek toont aan dat deze factoren te beïnvloeden zijn en daardoor kunnen de uitkomsten van het netwerk verbeteren. Daarbij is het de vraag of het genderperspectief hierbij een rol speelt: zijn er verschillen waarneembaar in gedrag tussen vrouwen en mannen? In deze studie staat netwerkgedrag centraal en wordt specifiek gekeken of er verschillen zijn tussen vrouwen en mannen. Actoren die zich bewuster zijn van het netwerk vertonen een actiever netwerkgedrag en zijn meer tevreden. Vrouwen tonen een lager netwerkgedrag maar het verschil met mannen is niet significant. Mannen scoren significant hoger op netwerkbewustzijn, bewust netwerken en tevredenheid.

### 3.2. Inleiding

60 Vrouwen en mannen bouwen niet op eenzelfde wijze sociaal kapitaal op (Lin, 1999) en gaan op een verschillende manier relaties aan (Singh et al., 2002). De mogelijkheden die het netwerk biedt om carrièredoelstellingen te realiseren worden door vrouwen en mannen dan ook niet hetzelfde ervaren (Berger, Benschop, & Van den Brink, 2015; Buffel et al., 2009; Ibarra, 1992; Miller McPherson et al., 2001; Van Emmerik, 2006). Het lijkt erop dat de kansen om door relaties aan te gaan toegang te krijgen tot bepaalde netwerken, zoals bedrijfsnetwerken, voor vrouwen en mannen niet gelijk zijn (Appelbaum, Audet, & Miller, 2003; Benschop, 1996, 2007; McDonald, 2011). Ook blijkt uit eerder onderzoek dat vrouwen gemiddeld genomen minder ervaren zijn dan mannen bij de opbouw van netwerken (Burke et al., 1995). Dit kan te maken hebben met het feit dat vrouwen minder lijken te participeren in netwerken onder andere omdat ze zich niet alleen focussen op hun carrière, maar ook aandacht hebben voor de zorg voor de kinderen (Van Emmerik et al., 2006). Netwerken is bij vrouwen meer gericht op het krijgen van social support, terwijl mannen het netwerk meer instrumenteel gebruiken. De betrokkenheid bij netwerken is minder dan bij mannen gerelateerd aan carrièretevredenheid (Van Emmerik et al., 2006). Tevens blijkt dat vrouwen minder effecten zien van hun netwerken. Redenen die daarvoor worden genoemd zijn het gebrek aan diversiteit van hun netwerk (Hulst, 2004; Tijhuis et al., 1992), de beperkte omvang van hun netwerk, het gebrek aan mensen op invloedrijke posities van organisaties, (uit)sluiting van bepaalde netwerken en tokenisme (Forret & Dougherty, 2004; Hulst, 2004; Ibarra, 1993; Kuipers, 2003; Miller

McPherson et al., 2001; Van Doorne-Huiskes, 2010; Van Emmerik et al., 2006). Kortom het sociaal kapitaal dat vrouwen verkrijgen uit hun netwerk lijkt minder omvangrijk, minder gericht op het realiseren van carrièredoelstellingen en anders van samenstelling en niveau (door minder mensen op invloedrijke posities).

Naast het feit dat vrouwen hun netwerk minder goed benutten en zij achterblijven in het opbouwen van het sociaal kapitaal in relatie tot mannen, blijkt dat zij zelf weinig vertrouwen hebben in het nut van het netwerk. Onderzoek onder vrouwelijke promovendi en gepromoveerden laat zien dat minder dan 40% van de respondenten vindt dat zij genoeg invloed op hun netwerk hebben en zij twijfelen over het nut en de bruikbaarheid: "De ambitie om de top te bereiken is aanwezig, maar er wordt getwijfeld over het nut van sociale netwerken en de (zelf)effectiviteit: de bruikbaarheid van het sociale netwerk wordt door vrouwen relatief laag ingeschat." (Veer & Boekee, 2014, p. 5). Twijfel aan het nut heeft geen positief effect op het inzetten van het netwerk en het bouwen aan het netwerk om hieruit meer voordeel te halen.

61

Door actieve participatie van actoren in netwerken is een netwerk geen statisch geheel. Netwerken kunnen groeien doordat nieuwe relaties worden aangegaan en tegelijkertijd kunnen relaties uit een netwerk verdwijnen. Netwerken zijn vaak samengesteld uit relaties / contacten met vele kleine of grote deelnetwerken met allemaal verschillende achtergronden en functies. Het ene deel van het netwerk biedt mogelijk meer toegang dan het andere en dat bepaalt of en hoe het netwerk bijdraagt aan iemands (carrière)doelen. Benschop (1996) zegt hierover dat netwerken redelijk ambigu zijn: "al het goeds produceren zij uitsluitend voor insiders en daarmee zijn zij een belangrijke motor voor ongelijkheid". De effectiviteit van het netwerk en de tevredenheid daarover hangen voor een deel af van de mogelijkheden die het netwerk biedt, de toegankelijkheid en de wederkerigheid binnen het netwerk, maar worden ook bepaald door het netwerkgedrag van een actor.

In netwerkonderzoek is er minder focus op netwerkgedrag, dan op de netwerkstructuur en de netwerkuitkomsten. Het praktische gedrag is amper onderzocht: de wijze van contact leggen, het onderhouden van het contact, de tijdsinvestering, de wijze waarop je je vragen bij de leden van het netwerk neerlegt en uitbreiding van je netwerk. Stam (2015) heeft netwerkgedrag onder entrepreneurs wel onderzocht en zij introduceerde in haar onderzoek de term 'goal-oriented networking thoughts'.

Doelgericht en planmatig netwerken gaat om aspecten waarop een actor zelf invloed heeft en die kunnen leiden tot de uitbreiding van het netwerk, de verandering van de samenstelling en diversiteit van de netwerkleiden en hun (actieve) participatie (Pena-López & Sánchez-Santos, 2016; Stam, 2015). Het netwerkgedrag van een actor is bepalend voor de opbouw van het sociaal kapitaal, de samenstelling van het netwerk, de omvang van het netwerk en het nut van het netwerk. Het onderzoek van Stam (2015), gebaseerd op Rivera et al. (2010), biedt een aantal aanknopingspunten om netwerkgedrag verder te onderzoeken en verschillen tussen vrouwen en mannen wat betreft netwerkgedrag in relatie tot carrière inzichtelijk te maken. Verondersteld mag worden dat netwerkbewustzijn en bewust netwerken het netwerkgedrag positief beïnvloeden. Is het zo dat iemand die zich bewust is van haar netwerk actiever gedrag vertoont in netwerken? Gaat deze actor bewuster netwerken en het sociaal kapitaal gericht gebruiken?

62 In dit hoofdstuk staat netwerkgedrag centraal en wordt de volgende onderzoeksvraag gesteld: *In welke mate wijkt het netwerkgedrag van vrouwen af van dat van mannen en in welke aspecten komt dit naar voren?* Om een antwoord te vinden op de hoofdvraag zijn aanvullende deelvragen geformuleerd: *In welke mate heeft bewust netwerken invloed op het bouwen van het netwerk? En in hoeverre is dit bepalend voor de tevredenheid over het netwerk in relatie tot het bereiken van carrière doelen?*

**Kernwoorden:** netwerkgedrag, gender, netwerkbewustzijn, bewust netwerken, netwerktevredenheid, netwerkbouwen, netwerkverbindingen.

### 3.3. Theoretische achtergrond

In hoofdstuk 1 is beschreven wat netwerken zijn, welke mechanismen binnen netwerken spelen en hoe sociaal kapitaal wordt opgebouwd binnen netwerken. Tevens wordt de term netwerkbewustzijn geïntroduceerd. De indeling in structuur, governance en content die door Hoang en Antoncic (2003) is ontwikkeld, wordt gebruikt om de relatie tussen netwerken, netwerkuitkomsten en netwerkbewustzijn te duiden. In hoofdstuk 2 is de vraag gesteld in welke mate vrouwen zicht hebben op hun netwerk, op de wijze waarop netwerken werken en op welke wijze zij die kennis inzetten ten behoeve van hun carrière doelen. Gender wordt daarmee toegevoegd aan de netwerkliteratuur. Uit de bevindingen blijkt dat niet alle respondenten evenveel inzicht hebben in de mogelijkheden van het netwerk.

Netwerkontwikkeling is niet voor iedereen vanzelfsprekend en daarom wordt in de volgende studie naar netwerkgedrag, netwerkbewustzijn en bewust netwerken gekeken.

Allereerst wordt ingegaan op netwerkgedrag (3.3.1), netwerken en gender (3.3.2.) en daarna wordt in 3.3.3. ingegaan op netwerkbewustzijn en bewust netwerken. In paragraaf 3.3.4. komt netwerken in relatie tot tevredenheid en carrièredoelen kort aan bod. Als laatste worden de onderwerpen in samenhang besproken (3.3.5.). Daarna wordt in paragraaf 3.4 de methode van onderzoek beschreven met aansluitend de resultaten, discussie en conclusie. Vervolgens worden de beperkingen van deze studie uiteengezet.

### 3.3.1. Netwerkgedrag

Netwerkgedrag wordt aan de hand van drie onderwerpen in kaart gebracht. Deze indeling, eerder door Stam in haar onderzoek onder entrepreneurs gebruikt, onderscheidt drie aspecten: netwerkbouwen, netwerkverbindingen en netwerkaffordance (netwerkbenuutting). Verondersteld mag worden dat een actor die zich bewust is van haar netwerk, mogelijk als het gaat om het bouwen van het netwerk en het inzetten van het netwerk, op een andere wijze handelt dan een actor die zich niet bewust is van haar netwerk. Met name in managementboeken en managementliteratuur wordt hier op ingegaan en worden veel tips gegeven over netwerkgedrag. Een voorbeeld hiervan is het boek: *Netwerken: de fijne kneepjes. Hoe zorg je ervoor dat het wel iets oplevert?* van Caroline van Keeken. Maar ook sites als Carrièretijger en Monsterboard publiceren over netwerken. De voornaamste boodschap is dat netwerken te leren is en dat mensen voordeel kunnen halen uit een netwerk. Je mag veronderstellen dat deze boeken en sites de lezer aanzetten tot actiever netwerkgedrag (Baker, 1994; D'Souza, 2012; Van Eeden & Nijssen, 2015; Van Hezewijk & Metze, 1996). Hoewel er dus veel over netwerken en de toegevoegde waarde van netwerken wordt onderzocht en geschreven dient vastgesteld te worden dat er weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar hoe wij nu komen tot die nuttige contacten en dat sociaal kapitaal. Wat houdt netwerkgedrag in, bestaat het en wat zijn de effecten daarvan? Met andere woorden: hoe wordt een netwerk opgebouwd en wat dient een actor te doen om het netwerk te onderhouden of uit te breiden (Porter & Woo, 2015)? Daarom wordt in deze studie ingegaan op de aspecten van netwerkgedrag aan de hand van de indeling van Stam (2015): netwerkbouwen, netwerkverbindingen en netwerkaffordance.



## Netwerkbouwen

Netwerken (het werkwoord) gaat over het bouwen en het onderhouden van relaties. Whiting en Janasz geven dat als volgt weer: "Networking is the building and nurturing of personal and professional relationships to create a system of information, contact, and support and altogether this is thought to be crucial for career and personal success" (Whiting & Janasz, 2004, p. 283).

64 Relaties in netwerken ontstaan het gemakkelijkst als mensen bepaalde overeenkomsten hebben (Porter & Woo, 2015; Veenstra, Dijkstra, Steglich, & Van Zalk, 2013). Mensen vinden het prettig en eenvoudig om verbindingen te vormen met mensen die op hen lijken. Groepen die op die manier gevormd worden en dus bestaan uit mensen die op elkaar lijken en elkaar daardoor begrijpen hebben een keerzijde. Het is namelijk voor mensen die niet tot die groep behoren lastig om toegelaten te worden. Dit kan een beperkende factor zijn voor de ontwikkeling van iemands netwerk. Eerder werd al het zogenaamde 'old boys network' genoemd. Dit is niet één netwerk maar dit zijn groepen van mannen bijvoorbeeld ontstaan vanuit de studententijd, rondom een thema, of vanuit het bedrijfsleven, waartoe vrouwen en anderen die niet het profiel hebben om te horen bij de betreffende groep, geen toegang hebben. Hier geldt het principe van homofilie en ons kent ons. Het gebrek aan toegang betekent dat de informatie die in die groepen wordt gedeeld niet beschikbaar is en dat connecties niet kunnen worden gelegd met als gevolg dat het netwerk in waarde achterblijft (McDonald, 2011; Moss Kanter, 1977; Porter & Woo, 2015; Van Emmerik et al., 2006).

Naast dat vrouwen te maken hebben met beperkte toegang tot bepaalde netwerken blijkt uit onderzoek dat vrouwen op een andere manier aan een netwerk bouwen. Zij bouwen niet aan hun netwerk vanuit een doelgerichte, strategische visie, maar zij zijn meer gericht op de relatie en het zachte sociaal kapitaal. Ook de groepsomvang waarbij vrouwen en mannen zich prettig voelen is verschillend. Zo voelen vrouwen zich comfortabeler bij kleine, gesloten netwerken terwijl mannen op zoek zijn naar grotere groepen (Lindenlaub & Prummer, 2015). Uit onderzoek blijkt dat vrouwen in hun netwerk minder dan mannen op zoek gaan naar sleutelfiguren (Singh et al., 2002) met als gevolg dat ze minder informatie krijgen en met als resultaat dat ze minder toegang hebben tot interessante banen. Uit dit alles blijkt dat vrouwen een beperkter netwerk hebben, waardoor ze minder informatie, contact

en support ontvangen. Dit heeft gevolgen voor hun (carrière)succes (Castilla, Lan, & Rissing, 2013; Moss Kanter, 1977; Whiting & Janasz, 2004).

Persoonlijke contacten zijn een bron van informatie en zakelijke kansen (Baker, 1994; Baran, Galka, & Strunk, 2008; Lin, 1999; Parvatiyar & Sheth, 2001; Rowley, 1997). Fysieke aanwezigheid bij netwerkactiviteiten, actief contacten leggen en gebruik maken van social media dragen bij aan het ontwikkelen van relaties. Social media platforms worden niet alleen privé ingezet maar ook voor zakelijke doeleinden gebruikt. Updates op Facebook en LinkedIn en versturen van privéberichtjes via social media leiden tot het verkrijgen van ondersteuning (Lu & Hampton, 2016).

In netwerkonderzoek komt nauwelijks naar voren hoe die relaties worden opgebouwd, wat mensen doen om de relaties op te bouwen of hoe mensen hun relaties onderhouden. Is het bijvoorbeeld belangrijk om voldoende fysiek of online zichtbaar te zijn? Ook valt te denken aan investeren van tijd in netwerken en het delen van relevante content. Daarnaast ben je een relevante netwerkpartner als je informatie haalt en brengt, in staat bent om verbindingen te leggen en vertrouwen weet te creëren.

65

### **Netwerkverbindingen**

De term 'nurturing' die Whiting en Janasz gebruiken, zegt iets over het onderhouden van de relatie ofwel de verbinding tussen actoren. Het onderhouden van een relatie, zo geven zij aan, is nodig om een persoonlijke en professionele relatie aan te gaan waaruit een systeem van informatie, contact en support ontstaat (Whiting & Janasz, 2004). Mensen die sterke bindingen hebben met elkaar en met een groep en een gevoel hebben erbij te horen, mobiliseren hun sociaal kapitaal effectiever (Wellman, Quan Haase, Witte, & Hampton, 2001). Nahapiet en Ghoshal (1998) geven dat als volgt aan: sociaal kapitaal faciliteert het ontstaan van nieuw sociaal kapitaal. Vertrouwen en wederkerigheid zijn belangrijke voorwaarden in relaties tussen mensen in een netwerk en dragen bij aan het realiseren van succes. Het vertrouwen is nodig om uitwisseling mogelijk te maken (Abrams, Cross, Lesser, & Levin, 2003; Ibarra, 1992; Turrini, Cristofoli, Frosini, & Nasi, 2010). Het vertrouwen en de wederkerigheid zijn belangrijke voorwaarden om een band met iemand te krijgen.

Cappellari en Tatsiramos (2015) geven aan dat juist de kwaliteit van het netwerk belangrijk is en zij zien verschillen wanneer een baan wordt gevonden via familie of

via bekenden in het netwerk. Er bestaat een verband tussen de kracht van de netwerkbanden en het niveau van de banen van de netwerkleiden. Voor banen hoger in de hiërarchie van een organisatie is het netwerk met de zwakke banden meer van belang dan voor banen lager in de hiërarchie. Hiervoor is een netwerk met de sterke banden relevant (Boxman, 1992; Cappellari & Tatsiramos, 2015). Mensen met een groot netwerk met daarin relatief veel zwakke banden en een aantal sterke banden spenderen meer tijd aan netwerken en krijgen daardoor meer informatie. Maar het zijn vooral de zwakke banden die betere netwerkuitkomsten genereren (Holmen & Pederse, 2003).

Het is bijzonder om te constateren dat naar het opbouwen van relaties en het onderhouden ervan weinig tot geen onderzoek is gedaan, hoewel enige nuancering op zijn plaats is. Er is wel onderzoek gedaan naar het opbouwen van contacten op de social media platforms zoals LinkedIn, Instagram, Facebook en de effecten daarvan (Scott, 2012).

66

### **Netwerkaffordance**

Netwerkwerkaffordance wordt door Stam (2015) uitgelegd als netwerkbenutting. Het blijkt dat mensen extrinsiek gemotiveerd zijn om te netwerken als een netwerk bijdraagt aan het carrièreverloop (Razmerita, Kirchner, & Nielsen, 2016). Het netwerk kan worden benut om de carrière doelen te bereiken, om informatie of toegang tot mensen te verkrijgen. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen hun netwerk belangrijk vinden vanwege de sociale contacten en om kennis te delen. Mannen plaatsen vooral het nut van het netwerk voorop en zij zetten het netwerk in om hun carrièreontwikkeling te bevorderen (Durbin, 2011). Daarbij is het van belang met wie actoren al een netwerk hebben opgebouwd. Wanneer je bijvoorbeeld invloedrijke mensen in je netwerk hebt, wordt je netwerk anders beoordeeld dan wanneer je dit niet hebt.

Dit heeft gevolgen voor de uitkomsten van een netwerk omdat de perceptie die anderen hebben van jouw netwerk een reden kan zijn om juist wel of juist geen verbinding te willen maken (Kilduff & Krackhardt, 1994). Vrouwen en mannen gaan hier verschillend mee om en dat heeft gevolgen voor de mogelijkheden die het netwerk biedt (Van Emmerik, 2006).

Op basis van het voorgaande kan worden gesteld dat vrouwen en mannen verschillen in hun netwerkgedrag en daarom is de volgende hypothese gesteld:

H1 *Hoe bewuster actoren zich zijn van het netwerk hoe actiever hun netwerkgedrag is.*

### 3.3.2. Gender en netwerken

Er zijn verschillen tussen vrouwen en mannen in uitkomsten van netwerken en het lijkt erop dat verschillen in netwerkgedrag waarneembaar zijn tussen vrouwen en mannen. Daarom wordt hier kort ingegaan op hoe in dit onderzoek gender wordt gedeut. Gender gaat over het verschil tussen vrouwen en mannen of meer specifiek over het verschil tussen vrouwelijkheid en mannelijkheid. De kenmerken, de attributen en het gedrag van leden van geslachtsgroepen of genderstereotypen leiden tot verwachtingen over hoe vrouwen en mannen zich zouden moeten gedragen (Kossek, Su, & Wu, 2017). Bij genderstereotypering gaat het over verwachtingen en beelden van wat specifiek mannelijk of vrouwelijk is.

67

Kenmerken, attributen en gedrag van leden en daarnaast genderstereotypering zijn waarneembaar in netwerken en zijn door vele onderzoekers beschreven. Voorbeelden hiervan zijn uitsluiting van vrouwen uit een bepaald netwerk dat wordt gedomineerd door mannen met eenzelfde achtergrond, zoals het netwerk van hoogleraren. Een ander voorbeeld is het feit dat vrouwen meer gericht zijn op zorg voor de kinderen en diens gevolge geen geschikte netwerkpartners lijken. Hun netwerk neemt daardoor niet in waarde toe. In de hoofdstukken 1 en 2 is op een aantal aspecten ingegaan. (Abendroth et al., 2016; Benschop, 2009; Benschop et al., 2013; Berger et al., 2015; Bobbitt-Zeher, 2011; Ibarra, 1992; Olson & Shultz, 1994; Roos & Reskin, 1984; Van Balen, 2001; Van Emmerik, 2006; Yap & Harrigan, 2015). Of vrouwen en mannen verschillen in netwerkbewustzijn en netwerkgedrag is tot op heden echter weinig onderzocht en daarom wordt in de volgende paragraaf ingegaan op netwerkgedrag, uitgesplitst in drie onderdelen (eerder gebruikt door Stam (2015)) en per onderdeel wordt ingegaan op het genderaspect met als hypothese:

H2 *Vrouwen vertonen minder actief netwerkgedrag dan mannen.*

### 3.3.3. Netwerkbewustzijn versus bewust netwerken

Een netwerk is een dynamisch geheel en kan zich ontwikkelen in omvang en in samenstelling. Het ligt voor de hand dat een netwerk zich, over het algemeen, ont-

wikkelt met de jaren. Wanneer je jong bent bestaat je netwerk vooral uit je gezin, je familie, je vrienden en je (nabije) omgeving. Voor de meeste mensen zal gelden dat het netwerk groeit naarmate iemand de vleugels verder uitslaat. Relaties ontstaan over het algemeen spontaan en actoren moeten ervoor weinig moeite doen. Een dergelijke groei kan omschreven worden als een organische groei (Kuwabara et al., 2017). Hiertegenover wordt een instrumentele groei geplaatst, waarin het netwerk wordt beschouwd als een kneedbaar instrument (Kuwabara et al., 2017). Instrumentele groei hangt samen met het bewust relaties tot stand brengen door actoren en het investeren in relaties waardoor deze kunnen bijdragen aan iemands (carrière)doelen (Casciaro et al., 2014; Ibarra, 2016). Het lijkt voor de hand te liggen dat mensen die instrumenteel bouwen aan hun netwerk zich bewust zijn van het nut van het netwerk. Of dit het geval is bij mensen bij wie het netwerk organisch is ontstaan, is de vraag. En dan gaat het niet alleen om het bestaan van het netwerk maar ook om de waarde van het netwerk en de mogelijkheden die het netwerk biedt. Daarom wordt in dit onderzoek hiervoor de term netwerkbewustzijn geïntroduceerd en als volgt gedefinieerd: een actor is zich bewust van haar netwerk en herkent de waarde van het netwerk. Het gaat hierbij dus om de waarneming van (de waarde van) het netwerk.

Netwerkbewustzijn wordt verondersteld een voorwaarde te zijn om het netwerk te kunnen 'kneden' en in omvang en samenstelling te veranderen. De vragen en / of de doelen die iemand heeft worden mogelijk mede bepaald door de fase van het leven waarin iemand zich bevindt. De ontwikkeling van het netwerk sluit daarbij aan. Iemand met carrièredoelen heeft een ander netwerk nodig dan iemand die een zorgbehoefte heeft. Iemand die carrièrestappen wil zetten is op zoek naar nieuwe informatie, carrièremogelijkheden of andere resources. Hierin voorziet een groot en divers netwerk met veel zwakke banden (Granovetter, 1983). Een ouder iemand die veel zorg nodig heeft, heeft waarschijnlijk meer belang bij een klein netwerk waarin veel naar elkaar wordt omgekeken en het vertrouwen groot is. Een netwerk met voornamelijk sterke banden voorziet hierin (Granovetter, 1983). Voor het verkrijgen van nieuwe informatie via netwerken is de theorie van Burt over structurele gaten relevant. Burt heeft dit beschreven als een netwerkpositie die ervoor zorgt dat partijen die niet met elkaar verbonden zijn, nu wel met elkaar in contact gebracht worden en daardoor informatie kunnen uitwisselen. De actor die deze brugpositie inneemt, heeft veel informatievoordeel (Backstrom, Huttenlocher, Kleinberg, & Lan, 2006; Burt, 1992).

Wanneer een actor zich bewust is van haar netwerk dan biedt dit mogelijkheden om bewust aan het netwerk te bouwen teneinde haar doelstellingen te realiseren. Hiervoor wordt de term bewust netwerken geïntroduceerd en als volgt omschreven: een actor is actief op zoek naar (nieuwe) contacten of zet haar bestaande contacten actief in om het doel dat zij voor ogen heeft te realiseren. Het gaat hierbij dus om actief te werken aan de ontwikkeling van het netwerk.

Het is aannemelijk dat iemand die bewust bezig is met het ontwikkelen van haar netwerk meer resultaat behaalt uit de netwerkspanningen. Bewust netwerken komt in onderzoek echter nauwelijks naar voren. Stam (2015) laat in haar onderzoek zien dat entrepreneurs die zich bewust zijn van de werking van netwerken en die op zoek gaan naar nieuwe contacten, kennis en informatie en gebruik maken van die contacten, hiervan profijt zien in het uitbouwen van hun onderneming. Ook in onderzoek van Batistic en Tymon (2017) wordt de waarde van het onderhouden van het netwerk aangegeven in relatie tot de opbrengsten van het netwerk. De verwachting is dat een actor die zich bewust is van haar netwerk actiever netwerkgedrag vertoont. 69

Tegelijkertijd kan door bewust netwerken het effect van netwerkbewustzijn op netwerkgedrag toenemen. Beide begrippen spelen in deze deelstudie een grote rol en daarom is de volgende hypothese geformuleerd:

*H3 Bewust netwerken medieert partieel de relatie tussen netwerkbewustzijn en netwerkgedrag.*

### **3.3.4. Netwerken in relatie tot tevredenheid over het realiseren van carrière doelen**

Netwerken kunnen een belangrijke functie hebben bij de ontwikkeling van iemands carrière. Boxman citeerde hiervoor Sarah Weddington heel treffend "Where you are tomorrow may well depend on whom you meet tonight." (Sarah Weddington, assistente van de president Reagan) (Boxman, 1992). Met name het beschikbare kapitaal in netwerken is relevant voor carrièreontwikkeling (Coleman, 1990; Hulst, 2004; Lin et al., 2008; Pena-López & Sánchez-Santos, 2016). Succesvolle medewerkers, zo blijkt uit onderzoek, ontwikkelen netwerkvaardigheden om hun doelen in hun carrière te realiseren (Yuan, 2013). Het onderzoek van Yuan laat zien dat iemands netwerk zelfs een voorspellende waarde heeft over het verloop van de carrière. Op basis van de contacten die iemand heeft in een bedrijf, kan een redelijke voorspelling worden gedaan of iemand blijft en kans heeft op promotie of dat iemand het bedrijf zal verlaten. Daarbij blijkt dat mensen die maximaal gebruik maken van de kracht van het

netwerk meer gecommitteerd zijn aan een organisatie (Yuan, 2013). Informele netwerken zijn heel belangrijk zowel vanwege de informatie die men krijgt om een baan goed te kunnen invullen als vanwege de informatie die men krijgt over nieuwe banen (Marineau, Labianca, & Kane, 2015; Valgaeren, 2005).

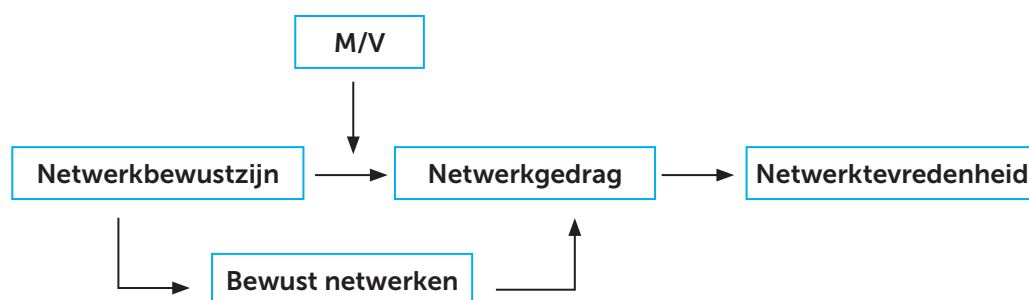
70 De kracht van de banden in een netwerk is relevant voor het verkrijgen van informatie die iemand nodig heeft. Zoals al eerder aangegeven ontwikkelde Granovetter hiervoor in 1973 een theorie die de kracht van de banden beschrijft (Granovetter, 1973; Liu, Sidhu, Beacom, & Valente, 2017). Granovetter was ervan overtuigd dat met name zwakke banden belangrijk zijn voor het verkrijgen van nieuwe informatie en nieuwe banen. Gee en anderen plaatsen hierbij kanttekeningen en zetten zwakke banden in een ander perspectief (Gee, Jonesb, Farissc, Burked, & Fowlere, 2017). Nog altijd geldt dat via zwakke netwerkbanden mensen meer banen krijgen, maar daarbij moet worden opgemerkt dat vanwege de grotere hoeveelheid zwakke banden, de kans groter is dat ze iets zullen opleveren. Er kan dus verschillend worden gekeken naar de kracht van de sterke en zwakke banden. Ook Boxman geeft aan dat er geen direct verband bestaat tussen het zoeken via zwakke of sterke banden en de bereikte positie. Echter wanneer vrouwen via zwakke banden een baan krijgen, levert hun dat meer voordelen op in de beroepsprestige dan het geval is bij mannen. Tevens komen zij minder vaak in typische vrouwenberoepen terecht (Boxman, 1992). Cappellari en Tatsiramos (2015) zien dat de kwaliteit van het netwerk belangrijk is en hun onderzoek toont aan dat er verschillen zijn in het vinden van een baan via familie versus banen die gevonden worden via bekenden in het netwerk. Zwakke en sterke banden lijken een verband te hebben met het niveau van de banen. Voor banen hoger in de hiërarchie is het netwerk met de zwakke banden van meer belang dan voor banen lager in de hiërarchie (Boxman, 1992; Cappellari & Tatsiramos, 2015).

Wanneer een actor een beeld heeft van het gewenste verloop van de carrière en zich bewust is van de samenstelling van haar netwerk, dan kan heel bewust genetwerkt worden om de doelstellingen te realiseren. Aanpassen, verbeteren of activeren van het netwerkgedrag kan leiden tot meer tevredenheid in het netwerk. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H4: *Vrouwen vertonen minder actief netwerkgedrag en dit houdt verband met een lagere tevredenheid over het netwerk in relatie tot hun carrière dan bij mannen het geval is.*

### 3.3.5. Netwerkgedrag, gender en carrièreontwikkeling

Netwerkbewustzijn heeft effect op netwerkgedrag (te onderscheiden in mate van netwerkbouwen, verbinding en affordance) en heeft gevolgen voor het bereiken van bepaalde carrièredoelen. De verwachting is dat het effect van netwerkbewustzijn op netwerkgedrag wordt beïnvloed door bewust netwerken. Er is verschil in gedrag tussen vrouwen en mannen in netwerkbewustzijn en netwerkgedrag. Dit leidt tot het volgende schema:



71

Afbeelding 14 Relatie tussen netwerkbewustzijn -netwerkgedrag - netwerktevredenheid.

Aan de hand van de opgestelde hypothesen wordt onderzocht of de verbanden zoals gesuggereerd in dit schema, in de onderzochte groep respondenten aanwezig zijn.

## 3.4. Onderzoeksmethode

### 3.4.1. Sample en dataverzameling

Onder een brede doelgroep werkende vrouwen en mannen is een vragenlijst uitgezet. Om deel te kunnen nemen aan het onderzoek zijn de voorwaarden: actief zijn in het arbeidsproces en minimaal in het bezit zijn van een hbo-opleiding. De vragenlijst is online uitgezet en respondenten zijn via diverse kanalen geworven zoals het eigen netwerk (familie, vrienden, collega's, kennissen etc), social media (LinkedIn, Facebook, Twitter) en netwerkgroepen (alumni, verenigingen, netwerken). De respondenten kwamen via een link bij de vragenlijst in Qualtrics.

Aan het onderzoek is door 747 respondenten deelgenomen onder wie 497 vrouwen, 246 mannen en 4 respondenten vulden geen geslacht in. Bij de verwerking van de resultaten zijn alleen respondenten in de leeftijdsgroep 25-67 jaar en actief in het



arbeidsproces geselecteerd. Aan de opleidingseis voldeed 89% van de populatie. De respondenten met een opleiding hbo, wo of hoger zijn meegenomen in de analyse. In totaal zijn er 637 respondenten geïncludeerd in het onderzoek.

Webbased vragenlijsten worden vaak gekenmerkt door hoge breakoff rates; respondenten stoppen de vragenlijst vroegtijdig met als gevolg veel missende waarden (Steinbrecher, Roßmann, & Blumenstiel, 2014). Inspectie van de dataset leidt tot de conclusie dat 157 respondenten te weinig vragen hebben ingevuld (< 30%) om de in dit onderzoek relevante verbanden te kunnen testen. Ook deze respondenten zijn uit de dataset verwijderd. De definitieve onderzoeksgroep bestaat uit 480 respondenten. Hun kenmerken staan vermeld in de tabel 5. Daarbij is zichtbaar dat de gemiddelde leeftijd (M) van de respondenten 44.18 (SD=11.77) is. De leeftijd van de respondenten loopt van 20 tot 67 jaar.

Tabel 5 Samenstelling van de onderzoeksgroep.

Demografische kenmerken	N	%
<b>Geslacht</b>		
Man	158	32.9
Vrouw	320	66.7
Onbekend	2	0.4
<b>Opleiding</b>		
hbo	177	36.9
wo	303	63.1
<b>Werkgever</b>		
Werkzaam bij een multinational	103	21.5
Werkzaam bij een MKB-organisatie	95	19.8
ZZP'er / zelfstandig ondernemer	155	32.3
Anders	125	26.0
Onbekend	2	.4
	M (SD)	Min-Max
<b>Leeftijd</b>	44.18 (11.77)	20-67

Een chi-square toets is uitgevoerd om de proportie mannen en vrouwen in de steekproef te vergelijken met de proportie hogeropgeleide werkende mannen en vrouwen in Nederland. In 2012 was 52.8% van de werkende hoogopgeleide bevolking mannelijk (CBS, 2013), terwijl in dit onderzoek 32.9% van de respondenten mannelijk is. Deze proporties zijn significant verschillend;  $\chi^2(1)=75.091$ ,  $p<.001$ . De steekproef is geen representatieve afspiegeling van de groep hoogopgeleide werkende mannen en vrouwen in Nederland. Bij de beperkingen van dit onderzoek wordt hierop ingegaan. De vragenlijst werd anoniem ingevuld. Echter indien gewenst konden respondenten hun mailadres achterlaten om de uitkomsten van het onderzoek te verkrijgen.

### 3.4.2. Instrument

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een deel van de 'networking for social acceptance' survey van Stam (2015). De doelgroep waarvoor deze vragenlijst in eerste instantie is gebruikt, bestond alleen uit entrepreneurs. Daarom zijn de vragen voor dit promotieonderzoek enigszins aangepast. Op die manier was de vragenlijst gericht op zowel mensen in loondienst als ondernemers. Ook was de oorspronkelijke vragenlijst opgesteld ten behoeve van professionals in de zorg terwijl voor dit onderzoek een bredere doelgroep gewenst was. Daar waar verwezen werd naar zorg(instellingen) is dit veralgemeniseerd. Als gevolg van de aanpassingen is opnieuw gekeken naar de betrouwbaarheid en de validiteit van de schalen door middel van factoranalyse.

73

De vragenlijst (bijlage C) bestond uit 77 items en was als volgt opgebouwd: de items 1 t/m 10 bestonden uit vragen over gender, leeftijd, opleiding, laatst gezette of te verwachten carrièrestap, bruikbaarheid van het netwerk en dienstverband. Netwerkgedrag is gemeten met 31 items en is weer onderverdeeld in drie subdimensies; netwerkbouwen (8 items), verbinden (11 items) en affordance (12 items). De mate van bewust netwerken is bepaald op basis van 10 items en netwerkbewustzijn met behulp van 4 items. Netwerktevredenheid, ten slotte, is gemeten met 4 items (bijlage E).

Respondenten konden de mate waarin zij het eens, dan wel oneens met de stellingen waren aangeven op een 6-punts Likert-schaal (1 = nooit; 2 = maandelijks of minder; 3 = een paar keer per maand; 4 = één keer per week; 5 = een paar keer per week, 6 = dagelijks). Bij een aantal vragen werd de schaal vervangen door 1 = zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar; 2 = af en toe, een paar keer per jaar; 3 = soms, elke paar maanden; 4 = redelijk vaak, elke paar weken; 5 = vaak, bijna elke week; 6 = vaak, bijna elke dag. Voor de controlevragen is een 6-puntsschaal gebruikt van

‘volledig mee oneens’ tot ‘volledig mee eens’. In tabel 6 zijn de constructen die relevant zijn voor het onderzoek weergegeven met de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse (cronbach's alpha).

### 3.4.3. Variabelen

Het ‘networking for social acceptance survey’ onderscheidt de aspecten netwerkbewustzijn en bewust netwerken niet van netwerkgedrag zoals ze in deze studie onderscheiden worden. Een exploratory factoranalyse met Oblimin rotatie is uitgevoerd om te testen of de in deze studie vooraf bepaalde constructen, als zodanig uit de items van de survey te onttrekken zijn.

74 Met deze factoranalyse (bijlage D) wordt bepaald hoe de onderliggende structuur van de items is, welke samenhangen en welke niet. Hierbij is uitgegaan van zes factoren. Uit de resultaten van deze factoranalyse blijkt dat 55% van de variatie van de 43 items in de vragenlijst kan worden verklaard door een zes-factor structuur. Uitgaande van een minimale factorlading van 0,4 lijken enkele items niet ondergebracht te kunnen worden binnen een van de zes factoren. Om goed van elkaar te onderscheiden dimensies te verkrijgen, zijn deze items niet meegenomen bij het berekenen van de schaalscores. De volgende drie netwerkkenmerken zijn tot stand gekomen met sub-items bij netwerkgedrag: netwerkbouwen, netwerkverbinden en netwerkaffordance.

### Netwerkgedrag

Netwerkgedrag is onderverdeeld in netwerkbouwen, netwerkverbinden en netwerkaffordance. Deze drie constructen zien er als volgt uit: bij netwerkbouwen wordt gekeken naar het actief delen van kennis en informatie en het verbinden van relaties. Hierbij is bijvoorbeeld het item voorgelegd: ‘Als ik zie dat het nuttig kan zijn voor hen, dan stel ik netwerkrelaties aan elkaar voor.’ Bij de mate van verbinden staan de relaties tussen mensen centraal. Hier horen stellingen bij zoals ‘Met betrekking tot mijn netwerkrelaties verzamel ik proactief achtergrondinformatie.’ Om iets over de mate van netwerkaffordance of netwerkbenuutting te kunnen zeggen is gekeken naar welke middelen en activiteiten zijn gebruikt om in contact te komen. Zowel offline als online aspecten zijn daarbij meegenomen.

De variabele netwerkgedrag is gemeten door middel van 20 items. Netwerkgedrag is op te splitsen in drie subdimensies; netwerkbouwen (4 items), mate van verbinden (11 items) en mate van affordance (5 items). De reliability van de totaalscores voor netwerkgedrag én de subdimensies netwerkbouwen en mate van verbinden is goed te noemen ( $\alpha$ = respectievelijk .913, .914 en .920), de reliability van affordance is lager ( $\alpha$ =.679).

### **Netwerktevredenheid**

Bij netwerktevredenheid wordt gekeken of het netwerk bijdraagt aan de doelen die de respondent heeft in relatie tot haar onderneming of carrièreontwikkeling. Dit kan zijn of het aantal contacten naar wens is, of het netwerk voldoende biedt om verder te komen, maar ook de tijd die nodig is om hiervan gebruik te maken. Netwerktevredenheid is gemeten met behulp van vier items die te maken hebben met de tevredenheid over het aantal contacten in het netwerk, de mogelijkheden die het netwerk biedt en de tijd die het netwerken kost, als het gaat om de ontwikkeling van de carrière of de onderneming ( $\alpha$ =.842). 75

### **Netwerkbewustzijn**

Bij netwerkbewustzijn staat centraal of respondenten hun netwerkrelaties inzetten voor het verkrijgen van advies of kennis. Aan bod komt of netwerkrelaties worden ingezet om bij iemand in haar netwerk te worden geïntroduceerd. Een item bij deze vragen was bijvoorbeeld: 'Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelatie voor het vragen van advies?' Netwerkbewustzijn wordt gemeten aan de hand van drie items die te maken hebben met de 'Tie Proliferation' die door Stam (2015) wordt onderscheiden. De items hebben te maken met de frequentie van contact opnemen ( $\alpha$ =.810).

### **Bewust netwerken**

Bewust netwerken gaat over het aangaan van nieuwe netwerkrelaties, het proberen uit te breiden van het netwerk, het zichtbaar zijn in netwerken en het tijd vrijmaken om in contact te komen. Een item hierbij is bijvoorbeeld: 'Ik probeer bewust met nieuwe netwerkrelaties in contact te komen.' Bewust netwerken is gemeten met vier items. Deze vragen (New Tie Formation (NTF)) hebben betrekking op het contact leggen, het uitdelen van visitekaartjes, het investeren van tijd en het uitbreiden van het netwerk ( $\alpha$ =.895).

Tabel 6 Overzicht van de constructen.

Betrouwbaarheid van de schalen		
Schaal	aantal items	cronbach's alpha
Netwerkgedrag	20	.913
Netwerk bouwen	4	.914
Mate van verbinden	11	.920
Mate van affordance	5	.679
Bewust netwerken	4	.895
Netwerkbewustzijn	3	.810
Netwerktevredenheid	4	.842

Nadat van alle schalen is vastgesteld dat de items van die schaal samen een voldoende tot goed construct vormen is per (sub)schaal het gemiddelde van de items berekend (zie tabel 6). Voordat een gemiddelde netwerktevredenheidsscore berekend werd, zijn de items van deze schaal gespiegeld, zodat een hogere score een hogere netwerktevredenheid betekent.

76

#### 3.4.4. Analyses

Om de hypothesen te testen zijn verschillende statistische analyses uitgevoerd. Door middel van t-toetsen zijn de verschillen in gemiddelde scores op netwerkgedrag voor mannen en vrouwen geanalyseerd. Correlatieanalyses zijn uitgevoerd om in beeld te krijgen hoe netwerkgedrag, bewust netwerken, netwerkbewustzijn en netwerktevredenheid samenhangen. Multiple regressie-analyses zijn uitgevoerd om te testen of netwerkbewustzijn en netwerkgedrag voorspellers zijn voor netwerktevredenheid. Als laatste is een mediatie-analyse uitgevoerd om te onderzoeken of bewust netwerken een mediator is in het verband tussen netwerkbewustzijn en netwerkgedrag. Voor de analyses is gebruik gemaakt van de SPSS 24.0. De mediatie-analyse is uitgevoerd met behulp van de SPSS add-on PROCESS van A. Hayes.

#### 3.4.5. Non-respondersanalyse

Omdat de vragenlijst verspreid is via verschillende bronnen, waaronder social media, is het moeilijk om in beeld te krijgen hoe groot de non-response in dit onderzoek is. Een echte non-respondersanalyse om te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen de mensen die besloten hebben de vragenlijst wel in te vullen en de mensen die besloten hebben de vragenlijst niet in te vullen, behoort dan ook niet tot de mogelijkheden. Als indicatie van de kenmerken van non-responders in dit onderzoek worden

daarom de kenmerken genomen van die respondenten die wel begonnen zijn met het invullen van de vragenlijst, maar minder dan 35% van de vragen hebben ingevuld (partial non-response). Dit betreft 157 respondenten. Zij hebben allen enkele vragen beantwoord met betrekking tot leeftijd, geslacht, opleiding en gemaakte of te maken carrièrestappen, die vergeleken zullen worden met de antwoorden van de respondenten die wel voldoende vragen hebben beantwoord.

De 157 partial non-responders zijn iets jonger ( $M=42.85$ ,  $SD=12.49$ ) dan de 480 respondenten ( $M=44.18$ ,  $SD=11.78$ ) in dit onderzoek. Dit verschil is niet significant,  $t(635)=-1.21$ ,  $p=.226$ . Chi-square analyses zijn uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillen bestaan tussen de non-responders en de respondenten. Deze staan vermeld in tabel 7. Er zijn geen verschillen gevonden tussen non-responders en respondenten als het gaat om geslacht, laatste carrièrestap en voorgenomen carrièrestap. Wel zijn er relatief meer hbo-ers (51.0%) in de non-response groep dan in de respondentengroep (36.9%). Dit verschil is significant,  $\chi^2=9.75$ ,  $p=.002$ . Meer hbo-ers hebben dus vroeg in de enquête besloten om de vragenlijst te beëindigen.

77

Tabel 7 Verdeling van non-responders en respondenten over de categorieën van de nominale variabelen.

	Partial non-responders		Respondenten		$\chi^2$	p
	N	%	N	%		
Geslacht						
Man	42	26.80	158	33.10	2.18	.140
Vrouw	115	73.20	320	66.90		
Opleiding						
hbo	80	51.00	177	36.90	9.75	.002
wo	77	49.00	303	63.10		
Laatste carrière stap						
< 1 jaar	51	32.50	130	27.10	5.71	.336
1-2 jaar	27	17.20	110	22.90		
3-5 jaar	40	25.50	100	20.80		
6-10 jaar	22	14.00	90	18.80		
11-20 jaar	14	8.90	41	8.50		
> 20 jaar	3	1.90	9	1.90		
Voorgenomen carrière stap						
< 1 jaar	58	36.90	129	27.40	7.90	.162
1-2 jaar	44	28.00	170	36.10		
3-5 jaar	31	19.70	104	22.10		
6-10 jaar	15	9.60	33	7.00		
11-20 jaar	2	1.30	11	2.30		
> 20 jaar	7	4.50	24	5.10		

## 3.5. Resultaten

### 3.5.1. Beschrijvende statistiek

In dit onderzoek staan vijf kenmerken van netwerken centraal. In tabel 8 is de samenhang tussen deze kenmerken weergegeven. Deze zijn berekend met behulp van de Spearman's rank correlaties, omdat niet alle variabelen normaal verdeeld bleken, zoals bepaald met behulp van de Shapiro-Wilk's test. Bewust netwerken hangt sterk positief samen met netwerkgedrag;  $\rho = .697$ ,  $p < .001$ . Ook is er een positieve correlatie gevonden tussen bewust netwerken en netwerkbewustzijn ( $\rho = .536$ ,  $p < .001$ ) en een hele zwakke, maar significante, correlatie met netwerktevredenheid ( $\rho = .192$ ,  $p < .001$ ). Netwerkgedrag lijkt positief samen te hangen met netwerkbewustzijn ( $\rho = .627$ ,  $p < .001$ ) en ook, maar dan erg zwak, met netwerktevredenheid ( $\rho = .225$ ,  $p < .001$ ).

Tabel 8 Correlatiematrix – samenhang vijf kenmerken van netwerken.

78

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Netwerkgedrag totaal	2.36	0.82							
2. Netwerkgedrag_netwerkbouwen	2.99	1.21	.807**						
3. Netwerkgedrag_mate van verbinden	2.29	0.94	.864**	.590**					
4. Netwerkgedrag_mate van affordance	1.84	0.89	.554**	.324**	.320**				
5. Netwerk bewustzijn	2.24	0.70	.627**	.622**	.520**	.291**			
6. Bewust netwerken	2.61	1.15	.697**	.656**	.634**	.335**	.536**		
7. Tevredenheid	4.50	0.80	.225**	.266**	.157**	.116*	.214**	.192**	

\*\* Correlatie is significant op het niveau van 0,01 (2-tailed). Als gevolg van break-offs in de survey door de respondenten varieert de N van 418 tot 480.

### Verschillen tussen mannen en vrouwen

Om te bepalen of er verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen als het gaat om de netwerkkenmerken, zijn t-tests uitgevoerd. Deze zijn te vinden in tabel 9. Wat betreft netwerkgedrag zijn geen significante verschillen gevonden tussen mannen en vrouwen. Wel hebben mannen een significant hoger netwerkbewustzijn en scoren zij hoger op bewust netwerken en netwerktevredenheid dan vrouwen; respectievelijk  $t(476) = 2.800$ ,  $p = .005$ ,  $t(283.9) = 2.426$ ,  $p = .033$  en  $t(345.4) = 2.730$ ,  $p = .007$ .

Tabel 9 Verschillen tussen mannen en vrouwen als het gaat om de netwerkkenmerken.

	Mannen (N=158)		Vrouwen (N=320)		t	p
	M	SD	M	SD		
Netwerkgedrag	2.43	0.77	2.33	0.84	1.221	.223
Netwerkbewustzijn	2.37	0.73	2.18	0.69	2.800	.005
Bewust netwerken	2.80	1.22	2.52	1.10	2.426	.016
Tevredenheid	4.65	0.68	4.44	0.85	2.730	.007

### 3.5.2. Controle variabelen

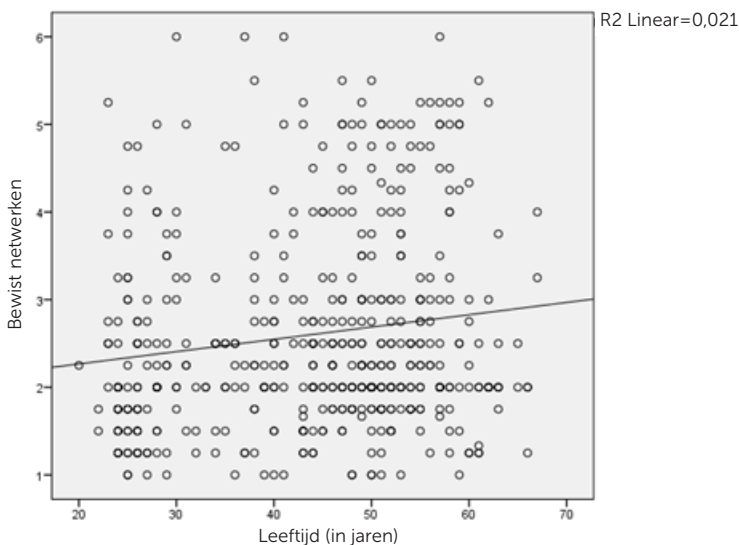
Veruit de meeste respondenten hebben relatief recent een carrièrestap gemaakt en hebben plannen om snel weer een carrièrestap te maken; 70.8% gaf aan 5 jaar of minder geleden een carrièrestap gemaakt te hebben en 85.6% van de respondenten verwacht binnen nu en 5 jaar een carrièrestap te maken. ANOVA's zijn uitgevoerd om te onderzoeken of er verschillen zijn, als het gaat om de netwerkkenmerken tussen mensen die minder dan 1 jaar, 1 tot 2 jaar, 3 tot 5 jaar, 6 tot 10 jaar, 11 tot 20 en meer dan 20 jaar geleden een carrièrestap hebben gemaakt. Er is geen verschil gevonden in netwerkgedrag tussen mensen die kortere of langere tijd geleden een carrièrestap hebben gemaakt;  $F(5,474)=1.022$ ,  $p=.404$ . Ook zijn er geen verschillen gevonden tussen de groepen als het gaat om netwerkbewustzijn,  $F(5,474)=1.090$ ,  $p=.365$ , bewust netwerken,  $F(5,472)=0.840$ ,  $p=.673$  of netwerktevredenheid,  $F(5,414)=0.485$ ,  $p=.787$ . Ook tussen de groepen mensen die plannen hebben om een carrièrestap te gaan maken binnen 1 jaar tot en met 20 jaar zijn geen verschillen gevonden in netwerkgedrag,  $F(5, 465)=0.575$ ,  $p=.719$ , bewust netwerken,  $F(5, 463)=2.094$ ,  $p=.065$ , en netwerkbewustzijn,  $F(5, 465)=0.219$ ,  $p=.954$ . 79

Er zijn wel verschillen gevonden in de mate van netwerktevredenheid als het gaat om wanneer men verwacht weer een carrièrestap te zetten,  $F(5,405)=4.08$ ,  $p=.001$ . Mensen die van plan zijn binnen een jaar een carrièrestap te gaan maken ( $M=4.34$ ,  $SD=0.90$ ) rapporteren de laagste netwerktevredenheid en deze loopt op naarmate men verwacht later een carrièrestap te zullen zetten. Uiteindelijk hebben mensen die pas over 20 jaar weer een carrièrestap zullen maken de hoogste gemiddelde netwerktevredenheid ( $M=4.94$ ,  $SD=0.49$ ). In posthoc tests met Bonferroni correctie, is vervolgens bepaald tussen welke groepen de gemiddelde netwerktevredenheid significant verschilt. Dit blijkt alleen het geval tussen de groep die binnen één jaar een carrièrestap verwacht en de groep die na 20 jaar een carrièrestap verwacht. De



gemiddelde netwerktevredenheid van de andere groepen verschillen niet significant van elkaar.

Ook is onderzocht of leeftijd gecorreleerd is aan de netwerkkenmerken. Er is geen correlatie gevonden tussen leeftijd en netwerkgedrag, netwerkbewustzijn en netwerktevredenheid. Wel is een zeer zwakke, positieve correlatie gevonden tussen bewust netwerken en leeftijd;  $p(487)=.142$ ,  $p=.002$ . (afbeelding 14). Het lijkt er dus op dat naarmate men ouder wordt, men iets bewuster gaat netwerken.



Afbeelding 15 Correlatie tussen bewust netwerken en leeftijd.

Om hypothese 1, *Hoe bewuster actoren zich zijn van het netwerk hoe actiever hun netwerkgedrag* te testen, is een multiple regressie-analyse uitgevoerd. In het model is netwerkgedrag als afhankelijke variabele opgenomen en zijn geslacht en netwerkbewustzijn onafhankelijke variabelen. Het model met geslacht en netwerkbewustzijn voorspelt 39% van de variantie van netwerkgedrag. Het is een significant model;  $F(2,475)=15.0475$ ,  $p<.001$ ,  $R^2=.388$ . Geslacht blijkt geen significante voorspeller voor netwerkgedrag ( $\beta=0.024$ ,  $p=.513$ ) maar netwerkbewustzijn wel ( $\beta=0.625$ ,  $p<.001$ ). Geconcludeerd kan worden dat een groter netwerkbewustzijn samenhangt met een actiever netwerkgedrag. De hypothese kan worden aangenomen.

Hypothese 2, *Vrouwen vertonen minder actief netwerkgedrag dan mannen*, is getest met behulp van independent samples t-tests, voor zowel de hoofdschaal netwerkgedrag als de subdimensies netwerk bouwen, mate van verbinden en mate van affordance. In tabel 10 zijn de resultaten van de t-tests weergegeven. De mate van actief netwerkgedrag van vrouwen ( $M=2.33$ ) is lager dan die van mannen ( $M=2.43$ ). Dit verschil is echter niet-significant;  $t(476)=1.221$ ,  $p=.223$ . Ook op de dimensies van netwerkgedrag, netwerkbouwen en netwerkaffordance zijn er geen verschillen tussen mannen en vrouwen gevonden. Alleen op de dimensie mate van verbinden verschilt de gemiddelde score van vrouwen ( $M=2.22$ ) significant van die van mannen ( $M=2.42$ );  $t(475)=2.118$ ,  $p=.035$ .

Tabel 10 Netwerkgedrag in relatie tot netwerkbouwen, verbinden en affordance.

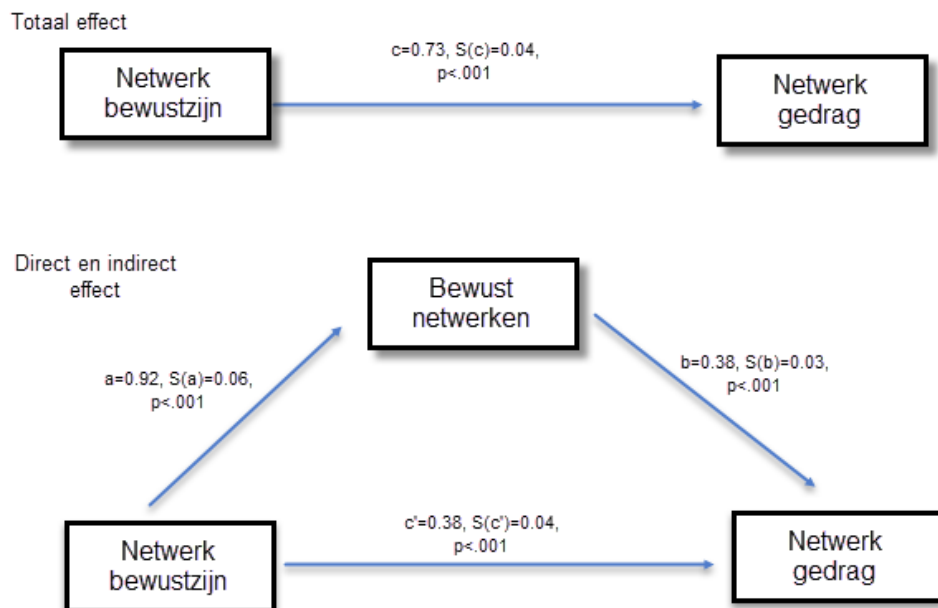
	Mannen (N=158)		Vrouwen (N=320)		t	p
	M	SD	M	SD		
Netwerkgedrag	2.43	0.77	2.33	0.84	1.221	.223
Netwerk bouwen	3.06	1.14	2.96	1.24	0.825	.410
Mate van verbinden	2.42	0.91	2.22	0.95	2.121	.034
Mate van affordance	1.76	0.83	1.88	0.93	-1.301	.194

81

Hypothese 2 kan maar ten dele worden aangenomen; alleen in de subdimensie van de mate van verbinden in het netwerkgedrag, vertonen vrouwen minder actief netwerkgedrag dan mannen.

Hypothese 3, *Bewust netwerken medieert partieel de relatie tussen netwerkbewustzijn en netwerkgedrag*, is getest in een mediatie-analyse met behulp van PROCESS. In afbeelding 15 is het resultaat van de mediatie-analyse weergegeven. Het totale effect van netwerkbewustzijn op netwerkgedrag is weergegeven als regressie-coëfficiënt  $c=0.73$ ,  $se=0.05$ ,  $p<.001$ . Wanneer bewust netwerken als mediator wordt toegevoegd aan het model, wordt het effect van netwerkbewustzijn op netwerkgedrag, het direct effect, lager:  $c'=0.38$ ,  $se=0.04$ ,  $p<.001$ . Een deel van het totale effect van netwerkbewustzijn op netwerkgedrag wordt nu via bewust netwerken verklaard (indirect effect),  $ab=0.34$ , 95% BI [0.28, 0.41]. Omdat de waarde 0 niet binnen de 95% de betrouwbaarheidsinterval ligt, kan geconcludeerd worden dat bewust netwerken een significant mediatie effect op de relatie tussen netwerkbewustzijn en

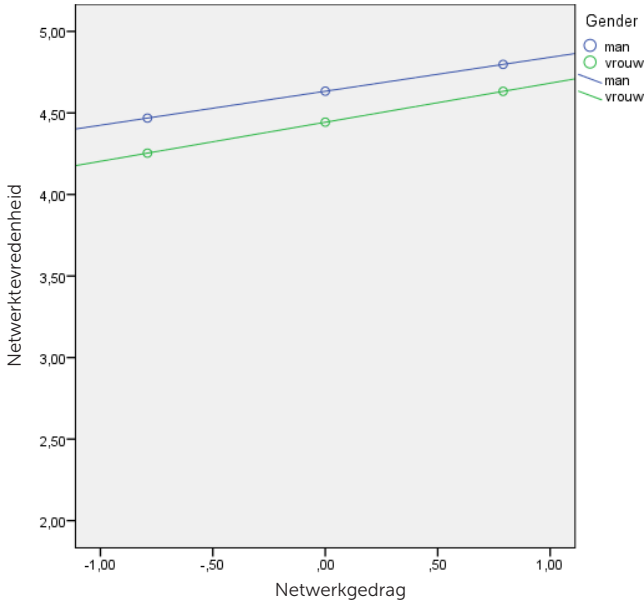
netwerkgedrag heeft. Omdat het directe effect van netwerkbewustzijn op netwerkgedrag wel nog significant is, kan bewust netwerken beschouwd worden als een partiële mediator. Hypothese 3 kan worden aangenomen.



Afbeelding 16 Mediatie model met bewust netwerken als mediator van de samenhang tussen netwerkbewustzijn en netwerkgedrag.

Voor het beantwoorden van hypothese 4: *Vrouwen vertonen minder actief netwerkgedrag en dit houdt verband met een lagere tevredenheid over het netwerk in relatie tot hun carrière dan bij mannen het geval is*, is een moderatieanalyse uitgevoerd, eveneens in PROCESS, waarbij netwerktevredenheid de afhankelijke variabele is en netwerkgedrag de onafhankelijke variabele. Verwacht wordt dat het geslacht de relatie tussen netwerkgedrag en netwerktevredenheid modereert. Het model met netwerkgedrag, geslacht en de interactie-term  $\text{geslacht} \times \text{netwerkgedrag}$  voorspelt 7% van de variantie van netwerktevredenheid. Het is een significant model;  $F(3, 418)=9.51$ ,  $p<.001$ ,  $R^2=.067$ . Netwerkgedrag ( $b=0.23$ ,  $p<.001$ ) en geslacht ( $b=-0.19$ ,  $p=.013$ ) zijn beide significante voorspellers van het model, waarbij vrouwen een lagere netwerktevredenheid laten zien dan mannen. Het interactie-effect is echter niet significant ( $b=0.0312$ ,  $p=.771$ ). Vrouwen laten geen andere samenhang tussen netwerkgedrag en netwerktevredenheid zien dan mannen. In afbeelding 17 zijn de

regressielijnen voor mannen en vrouwen als het gaat om netwerktevredenheid en netwerkgedrag tegen elkaar uitgezet. Vrouwen vertonen een lagere tevredenheid dan mannen en hoe actiever het netwerkgedrag is, hoe tevredener men is, maar de helling van beide regressielijnen is niet verschillend.



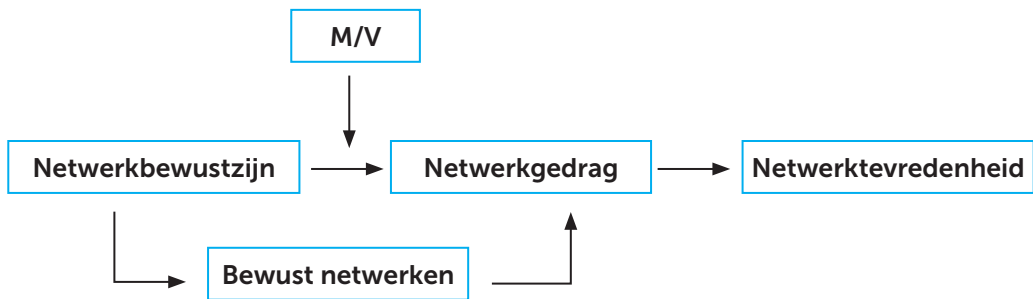
Afbeelding 17 Netwerktevredenheid en netwerkgedrag voor vrouwen en mannen.

Hypothese 4 wordt ten dele aangenomen. Vrouwen vertonen een lagere netwerktevredenheid dan mannen en hoe actiever het netwerkgedrag hoe hoger de tevredenheid. Echter de relatie tussen netwerkgedrag en netwerktevredenheid is voor beide groepen vergelijkbaar.

### 3.6. Discussie en conclusie

De vraag *In welke mate kijkt het netwerkgedrag van vrouwen af van dat van mannen en in welke aspecten komt dit naar voren?* was onderwerp van dit onderzoek. Om een antwoord te vinden op deze vraag zijn twee aanvullende deelvragen geformuleerd: *In welke mate heeft bewust netwerken invloed op het bouwen van het netwerk? En in hoeverre is dit bepalend voor de tevredenheid over het netwerk in relatie tot het bereiken van carrièredoelen?*

In deze studie zijn de termen netwerkbewustzijn en bewust netwerken geïntroduceerd. Dit zijn termen die in netwerkonderzoek nog niet als zodanig zijn beschreven. De relevantie van deze termen ligt besloten in de samenhang tussen netwerkuitkomsten en netwerkgedrag. Dit is onderwerp van deze studie en om dit te onderzoeken is een deel van de vragenlijst van Stam (2015) gebruikt. Ook is de invloed van netwerkgedrag op netwerktevredenheid onderzocht. Onderstaand model brengt in kaart in welke samenhang de begrippen in deze studie zijn bekeken.



84

Afbeelding 18 Relatie tussen netwerkbewustzijn -netwerkgedrag - netwerktevredenheid.

Hierbij is de verwachting dat netwerkbewustzijn leidt tot (een bepaalde mate van) netwerkgedrag. De vraag is of de relatie tussen netwerkbewustzijn en netwerkgedrag door gender (moderator) wordt beïnvloed en wat de rol van bewust netwerken daarin is. Met andere woorden: is dit een mediator? Vervolgens wordt ervan uitgegaan dat netwerkgedrag samenhangt met netwerktevredenheid. Het model is aan de hand van vier hypothesen getoetst.

De uitkomsten van dit onderzoek sluiten aan bij eerder onderzoek, waaruit blijkt dat vrouwen en mannen niet op dezelfde manier netwerken. Het verschil in netwerken lijkt ook effect te hebben op de mogelijkheden die netwerken bieden bij het bereiken van carrièredoelstellingen. Vrouwen halen minder voordelen uit netwerken dan mannen (Berger et al., 2015; Buffel et al., 2009; Ibarra, 1992; Miller McPherson et al., 2001; Van Emmerik, 2006). De effectiviteit van het netwerk en de tevredenheid daarover hangen deels af van de toegankelijkheid en mogelijkheden van het netwerk, maar worden ook bepaald door het netwerkgedrag. Onderzocht is of actoren die zich bewuster zijn van het netwerk, actiever gedrag vertonen. Dit blijkt het geval te zijn op alle drie de aspecten van netwerkgedrag: netwerkbouwen, netwerkverbinden en net-

werkaffordance. Actoren die hun netwerk gebruiken, krijgen meer kennis, informatie en hulpbronnen. Zij hebben door het opbouwen van het sociaal kapitaal voordelen van het netwerk (Pena-López & Sánchez-Santos, 2016; Razmerita et al., 2016; Seibert & Kraimer, 2001). De contacten vormen een bron van informatie en zakelijke kansen en daarmee voor de carrièreontwikkeling en het bereiken van doelen. Bewustzijn stimuleren en daarmee actief netwerken lijkt een geschikt middel om (carrière)doelen te bereiken.

Het netwerkgedrag van vrouwen is minder actief dan dat van mannen, maar het sekseverschil is niet significant. Op het onderdeel verbinden binnen netwerkgedrag scoren mannen significant hoger. Dit is opmerkelijk, omdat in onderzoek (en in de praktijk) verbindende kwaliteiten met name aan vrouwen worden toegeschreven (Brands & Kilduff, 2013).

Uit de data blijkt dat er verschil is in de mate waarin mannen en vrouwen actief netwerken. Mannen scoren hoger voor wat betreft netwerkbewustzijn, bewust netwerken en tevredenheid. Mannen zijn zeer gemotiveerd om de mogelijkheden van netwerken in te zetten, zeker voor wat betreft hun carrièreontwikkeling (Durbin, 2011). Vrouwen daarentegen, zo blijkt uit onderzoek onder promovendi, hebben twijfels over het nut van het netwerk (Veer & Boeke, 2014). Redenen die daarvoor worden genoemd zijn onder andere het gebrek aan diversiteit en mogelijkheden van hun netwerk (Hulst, 2004; Tijhuis et al., 1992). Dit hangt vermoedelijk samen met hun manier van netwerken en het deeltijdwerken, waardoor hun netwerk beperkt van omvang is en minder mensen omvat die op invloedrijke posities zitten in organisaties. Vrouwen lijken hun netwerk voor andere doelen te gebruiken dan mannen. De twijfel die vrouwen hebben over hun netwerk zal de wil om te netwerken en daarmee het netwerkbewustzijn niet positief beïnvloeden. Daarom is het interessant om te kijken naar vrouwen die fulltime werken en eveneens op invloedrijke posities zitten. Vrouwen die leiding geven aan een bedrijf of organisatie worden in de volgende studie bevraagd.

### 3.7. Vervolgonderzoek

Netwerkgedrag is een tot op heden weinig onderzocht terrein, zeker in relatie tot netwerkbewustzijn, bewust netwerken en de samenhang met het bouwen van een netwerk, het aangaan van verbindingen en het onderhouden van het netwerk. Deze studie levert interessante resultaten op die uitnodigen tot verder onderzoek.

Voor het lagere netwerkbewustzijn bij vrouwen kan op basis van deze studie geen verklaring worden gevonden. Dit kan zoals is aangegeven met verwachtingen van vrouwen zelf te maken hebben, maar het kan ook aan externe factoren liggen zoals in het theoretisch kader is geschetst. Nader onderzoek is nodig om dit verder te duiden.

Dit onderzoek laat zien dat een groter netwerkbewustzijn een actiever netwerkgedrag betekent en dat dit wordt versterkt door bewust netwerken. Het is interessant om te onderzoeken of er bij netwerken sprake is van een zelfversterkend effect: zijn mensen die actiever netwerken, zich meer bewust van de mogelijkheden van het ontwikkelen van het netwerk (en het nut van het netwerk) en gaan zij daardoor ook bewuster netwerken? Ook kan dan worden meegenomen of positieve en negatieve ervaringen met hulp uit het netwerk hierin een rol spelen.

### 86 3.8. Beperkingen

Door de vragenlijst die is gebruikt werd het mogelijk inzicht te krijgen in netwerkbewustzijn en bewust netwerken. In deze studie is ingegaan op een aantal aspecten van netwerkgedrag en is niet gestart met het meten van het netwerk van de respondent.

Dit onderzoek is een mooie basis voor vervolgonderzoek waarbij de termen netwerkbewustzijn en bewust netwerken gespecificeerd kunnen worden. Voor deze studie is een gevalideerd construct gebruikt en is zichtbaar gemaakt dat netwerkbewustzijn en bewust netwerken statistisch van elkaar te onderscheiden zijn. Toch is het aan te bevelen een meer verfijnd onderzoek te doen op de constructen en bij voorkeur dit longitudinaal op te pakken.

Uit de non-responders analyse is naar voren gekomen dat de hbo-opgeleide deelnemers relatief vaker voortijdig gestopt zijn met het invullen van de vragenlijst. Dit kan ertoe leiden dat de resultaten meer een reflectie geven van de wo-opgeleiden dan van de hbo-opgeleiden. Er is wel verschil in netwerken tussen hbo-ers en wo-ers geconstateerd door Qompas, maar of dit ook een verklaring is voor het vaker vroegtijdig afhaken van hbo-ers in dit onderzoek kan op basis daarvan niet worden verklaard (Segers, Bahlmann, Noordman & Eustatia, 2018).

Aan dit onderzoek hebben relatief veel vrouwen (66,7%) ten opzichte van mannen (32,9%) meegedaan. In vergelijking met de verdeling van de werkende bevolking (hoogopgeleid) waar ongeveer 50% vrouw is, is dit opmerkelijk. Uit onderzoek blijkt dat vrouwen vaker bereid zijn mee te doen aan onderzoek (Smith, 2008). Het feit dat de groep vrouwen relatief groter is, kan gevolgen hebben voor de uitkomsten.

Dit onderzoek is een cross sectioneel onderzoek geweest. Er is op één moment gemeten en de richting van de relatie is alleen theoretisch vastgesteld. Het is voorstelbaar dat netwerkbewustzijn en bewust netwerken versterkend werken op elkaar omdat mensen zich waarschijnlijk anders gaan gedragen, als zij zich bewust worden van deze thema's. De variabelen die in een dergelijk onderzoek meegenomen kunnen worden, zijn onder andere: redenen van netwerken, frequentie van netwerken, toegevoegde waarde van netwerken en mogelijke bijdrage van netwerken aan carrièreontwikkeling. Het is interessant te onderzoeken welke mensen aan het netwerk deelnemen en hoe zich dit ontwikkelt in de loop van de tijd.







## **Hoofdstuk 4**

# Topvrouwen en het realiseren van ambitie

De rol van het netwerk, de sponsor en de partner

## 4.1. Samenvatting

Netwerken en sociaal kapitaal dragen bij, zo is al eerder aangegeven, aan het realiseren van (carrière)doelen. Dit is verschillend voor vrouwen en mannen. Het netwerkgedrag van topvrouwen en de resultaten die zij met hun netwerk boeken, lijken meer op wat in de literatuur aan netwerkgedrag van mannen wordt toegeschreven. De topvrouwen zijn heel expliciet in welke actoren en factoren van belang zijn om succes te realiseren en wat succes in de weg staat.

Deze studie is als volgt opgebouwd. Na de inleiding wordt het theoretisch kader geschetst. Achtereenvolgens wordt de methode uiteengezet en volgen de analyse en resultaten van de 86 interviews. Tot slot komen de discussie, de conclusie en de beperkingen aan bod.

## 4.2. Inleiding

90 Mirjam Sent (Radboud Universiteit) stelde onlangs de vraag: "Hoe kan het dat anno 2018 slechts 15 procent van de bestuursfuncties in het bedrijfsleven wordt bekleed door een vrouw?" (Universiteit van Nederland, 2018). De doorstroom van vrouwen naar de top gaat niet vlot. Dat benoemingscommissies vaak bestaan uit mannen die gelijkgestemde mannen benoemen, is vermoedelijk een van de oorzaken voor de trage doorstroom. Mirjam de Blécourt beschreef in een in maart 2019 verschenen interview dit als volgt: "Het is geen kwade opzet dat mannen vooral mannen benoemen, meent advocaat-partner Mirjam de Blécourt. Zij lijdt ook aan dat kloonedrag: 'Ik werk het liefst met vrouwen.' Maar er moet wel iets veranderen" (Laseur, 2019). Hoewel vrouwen nog lang niet evenredig vertegenwoordigd zijn in de top van het bedrijfsleven, is er al wel een groep vrouwen die leiding geeft. In dit onderzoek worden zij topvrouwen genoemd. De vrouwen aan de top bewegen zich voornamelijk in een door mannen gedomineerde omgeving en dit heeft onder andere gevolgen voor hun mogelijkheden om te netwerken. Ze krijgen te maken met uitsluiting en hebben daardoor minder mogelijkheden tot netwerken en daardoor minder toegang tot informatie, kennis en contacten (Hewlett, Peraino, Sherbin, & Sumberg, 2010; Van den Brink & Benschop, 2014). Ook zijn er minder rolmodellen waaraan deze topvrouwen zich kunnen spiegelen en die een bron van inspiratie kunnen zijn in hun directe omgeving (Hewlett et al., 2010). De toegang tot het netwerk en de bron van inspiratie kunnen worden ingevuld door specifieke spelers in het netwerk van de topvrouw, te weten een sponsor en de levenspartner. Een sponsor vervult

een heel bijzondere rol in het netwerk. In paragraaf 4.3.2. wordt uitgebreid ingegaan op de rol van de sponsor en wordt kort ingegaan op aanverwante fenomenen waaronder een mentor. De sponsor deelt niet alleen kennis of ervaring, maar zorgt voor zichtbaarheid van de protégé in het netwerk en voor vergroting van haar netwerk (Hewlett, 2013; Searby & Tropses, 2006). De levenspartner heeft een positieve invloed op de carrière van de vrouwen als deze de ambities ondersteunt en aanmoedigt. Maar er is een keerzijde: de partner kan een carrière ook belemmeren (Baerts, Deschacht, & Guerry, 2011; Bernardi, 1999; Ganesh & Paramasivam Ganesh, 2014; Lysova, Korotov, Khapova, & Jansen, 2015). In paragraaf 4.3.4. wordt hierop verder ingegaan.

In deze studie staat de mogelijkheid centraal die het netwerk biedt aan de topvrouw om haar carrièredoelen te realiseren. Specifiek wordt ingegaan op de rol van de sponsor binnen het netwerk en de rol van de partner van deze topvrouw. Omdat het voor vrouwen niet vanzelfsprekend is om naar de top door te groeien wordt in deze studie de vraag gesteld: *Welke mogelijkheden biedt het netwerk aan de topvrouw om haar carrièredoelen te realiseren en welke rol hebben een sponsor en de partner van de vrouw daarin?* Met daarbij de deelvragen: *In hoeverre zijn topvrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?* en *In welke mate loont regie nemen over je eigen netwerk in relatie tot je carrièreontwikkeling?*

91

**Kernwoorden:** netwerken, topvrouwen, ambitie, sponsor, partner, zichtbaarheid, kansen en mogelijkheden, hulpvraag.

## 4.3. Theoretische achtergrond

### 4.3.1. Vrouwen naar of aan de top

Voor deze studie zijn 86 topvrouwen geïnterviewd. Topvrouwen zijn vrouwen die werkzaam zijn in een raad van bestuur, directie of het eerste of tweede echelon van een organisatie. De raad van bestuur (rvb) of de directie is het hoogste orgaan van een bedrijf of instelling: het orgaan dat de dagelijkse leiding in handen heeft. Onder sub-top wordt verstaan: de hiërarchische lagen onder de raad van bestuur of de directie. Deze lagen kennen in de verschillende sectoren diverse benamingen, zodat gekozen is voor de algemene termen eerste of tweede echelon onder de raad van bestuur of directie (Portegijs & Van den Brakel, 2016).

Om aan de top te komen – en dat geldt voor vrouwen en mannen – is volgens Hoyt een combinatie nodig van vrouwelijke en mannelijke eigenschappen, zoals (emotionele) intelligentie, empathie, assertiviteit, ervaring, extraversie, integriteit en betrouwbaarheid. Ook is leiderschap vereist en wordt commitment gevraagd (Hoyt, 2010). Vrouwen en mannen verschillen hierin niet veel van elkaar. Waarin wel verschil waar te nemen is, zo blijkt uit onderzoek van Korn Ferry (2017), is dat vrouwen niet heel planmatig toewerken naar een toppositie. In genoemd onderzoek onder topvrouwen is te zien dat slechts 12% van de vrouwen een toppositie ambieerde. Tevens bleek dat 65% van de topvrouwen zich pas realiseerde dat ze CEO kon worden, nadat ze hier door anderen op was gewezen. Het netwerk heeft dus invloed op de stappen die worden gezet.

92 Ook het hebben van ambitie, en deze kenbaar maken, is van belang voor het maken van carrière. Voor de noodzakelijke ambitie bestaan verschillende definities. De genderneutrale definitie van Benschop focust op persoonlijke ontwikkeling, beheersing van taak en opwaartse carrièremobiliteit en sluit aan bij vrouwelijk leiderschap. De masculiene definitie is beter op mannelijke leiders toepasbaar, waarbij ambitie zich richt op het vergaren van macht, invloed en een hoog salaris (Benschop et al., 2013). Vrouwen hechten over het algemeen meer waarde aan zelfontplooiing en ontwikkeling (Portegijs & Van den Brakel, 2016) dan dat zij de ambitie hebben om hogerop te komen (Van der Gaag, 2005).

Op weg naar de top en eenmaal aanbeland bij de top moet je, zoals in de vorige paragraaf is aangegeven, (vele) eigenschappen hebben die horen bij een topbestuurder: je moet zichtbaar zijn en laten zien (en dus vertellen) wat je in huis hebt. Daarnaast is het belangrijk dat je toegang hebt tot invloedrijke netwerken en je moet over de status beschikken die vertrouwen wekt, waarmee je tot netwerken kunt toetreden (Henderikse & Van Beek, 2000). Deze aspecten gelden zowel voor vrouwen als voor mannen, maar aan het aantal vrouwen aan de top te zien, lijken vrouwen tegen belemmeringen aan te lopen waardoor ze de top niet of moeilijk bereiken. Wat zijn die belemmeringen en hoe of met hulp van wie kunnen deze belemmeringen worden weggenomen?

#### 4.3.2. Belemmeringen voor vrouwen om aan de top te komen

Het is voor vrouwen niet vanzelfsprekend om door te stromen naar de top. Volgens Mirjam Sent werd in 2018 slechts 10% van de topfuncties in het bedrijfsleven door een vrouw bekleed. Dit relatief lage percentage topvrouwen wordt veroorzaakt door een complex aan factoren: de ambities van vrouwen, hun loopbaankeuzes, de (huidige) samenstelling van de top, de verwachtingen ten aanzien van vrouwen én mannen in hun weg naar de top. De discussie over waarom vrouwen niet doorstromen gaat vaak over belemmeringen, stereotyperingen (Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags, & Trbovic, 2018), uitsluiting (Ibarra et al., 2010), vroegtijdige uitstroom ofwel de pijplijntheorie (Einarsdottir, Christiansen, & Kristjansdottir, 2018). En over deeltijdwerk (Vinkenburg, 2015) en fenomenen als glazen plafond (Bruckmüller & Branscombe, 2010; Einarsdottir et al., 2018; Hansen, 2009; Ng & Sears, 2017), sticky floor ("Metaphors of women as leaders: Between the sticky floor and the glass ceiling," 2017) en glazen cliff (Bruckmüller & Branscombe, 2010; Einarsdottir et al., 2018; Ryan et al., 2016). Naast het door Sent genoemde percentage worden andere cijfers genoemd en afhankelijk naar welke lagen in de organisatie je kijkt, verschillen de cijfers. Het overall beeld is dat het vastgestelde en gewenste streefcijfer van 30% helemaal niet wordt gehaald, maar dat er wel een stijgende lijn te zien is. Om het aantal vrouwen op topposities te vergroten wordt gesproken over het invoeren van overheidsmaatregelen: de zogenoemde quota (Kartikeyan & Priyadarshini, 2017). Eind 2019 heeft de Tweede Kamer ingestemd met de invoering van een vrouwenquotum, waarbij beursgenoteerde bedrijven moeten zorgen dat hun raden van commissarissen in de toekomst voor minimaal 30% uit vrouwen bestaan. Dit is min of meer in de plaats gekomen van het eerder vastgestelde wettelijk streefcijfer van 30%: een wet die per 1 januari 2020 is afgeschaft. Het vrouwenquotum geldt slechts voor 88 beursgenoteerde vennootschappen, terwijl zo'n 5.000 grote ondernemingen hiermee nu niets meer te maken hebben.

93

Ook bedrijven zelf tonen initiatieven. Zo worden door bedrijven en organisaties allianties aangegaan met onder andere Talent naar de Top (Henderikse & Pouwels, 2018), waardoor de betreffende bedrijven en organisaties worden gestimuleerd om meer vrouwen te benoemen. Het is om verschillende redenen belangrijk om meer vrouwen in de top van het bedrijfsleven te hebben (of te krijgen). De maatschappij in zijn algemeenheid en bedrijven in het bijzonder hebben er baat bij de kennis en ervaringen van vrouwen te benutten (Smith & Parrotta, 2018). Zij vormen tenslotte de helft van de bevolking en zijn op dit moment hoger opgeleid dan mannen (CBS, 2017).

Meer vrouwen in de top van het bedrijf heeft positieve gevolgen voor de bedrijfscultuur en kan daarmee van invloed zijn op het imago en de legitimiteit van het bedrijf (Terjesen, Sealy, & Singh, 2009). Ondanks dat deze positieve resultaten bekend zijn, komen vooral de belemmingen waardoor vrouwen niet doorstromen in het publieke en wetenschappelijke debat aan bod (Atewologun & Doldor, 2013; Bono et al., 2017; Ezzedeen, Budworth, & Baker, 2018; Fernandez-Mateo & Fernandez, 2016; Glass & Cook, 2016). Bewustwording, bij mannen en vrouwen, van de aanwezigheid van de belemmingen kan helpen om vrouwen, indien zij dit ambiëren, de door hen gewenste stappen naar de top te zetten. Daarnaast zijn er factoren die vrouwen zelf (in meer of mindere mate) kunnen beïnvloeden: het gebruik maken van het netwerk, het stellen van de hulpvraag en het ontwikkelen en kenbaar maken van hun ambitie (Korn Ferry, 2017).

94 Vrouwen hebben, zo blijkt uit onderzoek, een netwerk dat minder omvangrijk is en minder waardevolle relaties bevat. Het netwerk, de ervaring en de capaciteiten van vrouwen worden lager beoordeeld dan ze werkelijk zijn en daardoor is het moeilijk om een positie te krijgen in relevante netwerken (Brieger et al., 2017). Daarnaast ervaren vrouwen een belemmering om een beroep te doen op hun netwerk. Door onder andere homofilie en tokenisme hebben vrouwen te maken met uitsluiting (Carli & Eagly, 2015; Greguletz, Diehl, & Kreutzer, 2018; Ibarra, 1992; Rhodes & Butler, 2010; Smith & Parrotta, 2018). Ook de zichtbaarheid van vrouwen is een issue omdat vrouwen minder gemakkelijk hun ambities kenbaar maken en de ambities niet gezien of herkend worden (Benschop et al., 2013). Vrouwen zijn moeilijker vindbaar om in aanmerking te komen voor de toppositie (Linehan, 2001; Tienari, Meriläinen, Holgersson, & Bendl, 2013).

Een antwoord op de vraag hoe netwerken bijdragen aan het bereiken van carrièredoelen kan worden verkregen door topvrouwen te bevragen. Hoe heeft hun netwerk hen geholpen om deze positie te krijgen en te behouden? Zij zijn in staat de belemmingen weg te nemen of te omzeilen, want zij hebben immers een positie aan de top bereikt. Hebben zij toegang gehad tot voor hen relevante netwerken om hun carrièredoel te bereiken (Sheridan, 2002)? En wie heeft hen daarbij geholpen? Hebben zij gebruik gemaakt van de rol die een sponsor kan spelen, omdat deze zorgt voor zichtbaarheid, voor vergroting van het netwerk van de protégé (Hewlett, 2013; Searby & Tropses, 2006)? Het netwerk is relevant omdat dit informatie, contacten

en zichtbaarheid biedt (Castilla et al., 2013; Coleman, 1990; Inkpen & Tsang, 2005; Liu et al., 2017; Pena-López & Sánchez-Santos, 2016; Seibert & Kraimer, 2001). In paragraaf 4.3.3. wordt verder ingegaan op de rol van de sponsor. Ook de levenspartner is van invloed op de carrière van een topvrouw. De rol van de partner wordt in onderzoek beschreven vanuit de waarde van diens sociale kapitaal (Baerts et al., 2011) en het effect op de carrière hiervan voor de ander (Lysova et al., 2015). Gebrek aan ondersteuning heeft een negatief effect op deelname in het arbeidsproces (Khoudja & Fleischmann, 2018) en voor vrouwen blijkt bovendien dat het hebben van een partner deelname aan de arbeidsmarkt negatief beïnvloedt (Verbakel & De Graaf, 2008). De karakteristieken van de partner zijn belangrijk bij de ondersteuning van de carrière van de vrouw. Aanwezigheid van een partner draagt daarnaast bij aan het beschikbaar zijn van tijd voor het maken van carrière (Baerts et al., 2011). In paragraaf 4.3.4. komt de rol van de partner uitvoerig aan bod.

Hoewel sponsor en partner beiden een relatie hebben met een topvrouw verschilt hun rol binnen haar netwerk wezenlijk. Een vrouw kan, afhankelijk van de fase in haar carrière, een (bij)passende sponsor zoeken en zoals Hewlett (2013) aangeeft, is het behulpzaam als iemand echt de macht heeft om je carrière mede te veranderen. Je kunt dus op verschillende momenten andere sponsors hebben. Dit is anders met een partner, met wie je op een bepaald moment een verbintenis aangaat. 95

#### 4.3.3. De rol van een sponsor

Vaak wordt gezegd dat het eenzaam is aan de top. Dat geldt waarschijnlijk voor iedereen die aan de top werkt, maar voor vrouwen in het bijzonder omdat er relatief weinig vrouwen aan de top werken. Vanwege hun uitzonderlijke positie is het fijn dat ze een beroep kunnen doen op anderen die vanuit eigen ervaring kunnen reflecteren en hen verder kunnen brengen. De personen in die (senior) positie functioneren als rolmodel, coach, mentor of sponsor en zij zijn als het ware sparringpartners die je kunt raadplegen bij ingewikkelde vraagstukken en aan wie je je kunt spiegelen. In deze studie gaat het over de rol van de sponsor: iemand die zijn protégé bijstaat met advies, helpt bij het formuleren en realiseren van ambitie en de protégé introduceert in relevante netwerken. De termen mentorschap, sponsorschap en coaching worden regelmatig door elkaar gebruikt (Helms et al., 2016; Speizer, 1981) maar zijn niet dezelfde. In *Scherven brengen geluk* wordt het verschil tussen een sponsor of mentor als volgt weergegeven: "Eigenlijk is het simpel te onthou-



den: mentoren hebben mentees, sponsors hebben protegés; mentoren adviseren, sponsors doen; sponsors promoten hun protegés rechtstreeks, met behulp van hun invloed en netwerken; een mentor adviseert en bediscussieert, een sponsor investeert.” (Van Beek & Henderikse, 2018). Hewlett geeft in haar boek (*Forget a Mentor Find a sponsor*) aan dat de sponsor min of meer start waar de mentor ophoudt. De mentor geeft adviezen en de sponsor gaat een stap verder en verleent praktische hulp door haar bijvoorbeeld te introduceren in een netwerk en bij collega-leidinggevendens (Dougherty & Dreher, 2008; Hewlett, 2013). De sponsor helpt de zichtbaarheid van de protégé te vergroten, door haar te introduceren in diens eigen netwerk en achter haar te blijven staan. Zo zal de netwerkhorizon van de protégé niet alleen verruimen, maar de protégé wint dankzij de introductie in het netwerk aan status. Is zij eenmaal een zichtbaar onderdeel van het nieuwe netwerk, dan is er ook toegang tot de kennis, informatie en de contacten (Castilla et al., 2013; Coleman, 1990; Inkpen & Tsang, 2005; Liu et al., 2017; Pena-López & Sánchez-Santos, 2016; Seibert & Kraimer, 2001). Een sponsor helpt tevens bij het krijgen van promotie en beschermt tegen negatieve publiciteit (Helms et al., 2016; Ibarra et al., 2010). Onderzoek laat zien dat er een positieve relatie is tussen sponsoring en carrièreontwikkeling, zoals salarisverbetering, promotie en carrièretevredenheid (Baker Corzine, Buntzman, & Busch, 1994; Dougherty, Dreher, Arunachalam, & Wilbanks, 2013; Helms et al., 2016; Kram & Isabella, 1985; Ragins & Cotton, 1999; Wayne, Liden, Kraimer, & Graf, 1999). Sponsoring wordt door en voor vrouwen vaak ingezet om de weg naar de top te bewandelen. Juist omdat de top nog voor een groot deel uit mannen bestaat en zij met elkaar een netwerk vormen dat voor vrouwen niet erg toegankelijk is (Einarsdóttir et al., 2018; Kumra, 2010). Een sponsor kan een rol spelen om vrouwen toegang tot de netwerken te geven, hen zichtbaar te maken of hun zichtbaarheid te vergroten door hen te introduceren (Hewlett, 2013). Onderzoek van (Hewlett et al., 2010) laat echter zien dat vrouwen de rol die sponsors kunnen spelen onderschatten. Ook blijkt dat zelfs vrouwen die wel weten hoe belangrijk het is, de mogelijkheden die sponsors bieden niet optimaal benutten. De vrouwen vinden dat zij het zelf moeten doen of zijn bang om afgewezen te worden. Het idee dat zij vanzelf zichtbaar worden door het werk dat ze verrichten, speelt een rol (Hewlett et al., 2010). Uit onderzoek naar mentorschap blijkt tevens dat vrouwelijke en mannelijke protegés aanwijsbaar meer baat hebben bij een mannelijke mentor: zij gaan meer verdienen (dan protegés die een vrouwelijke mentor hebben gehad) en zien een positief effect op hun loopbaanontwikkelingen (Tharenou, 2005). Dit

hangt samen met de positie die de mannelijke mentoren hebben in organisaties (Windapo, Yokwana, & Ndiokubwayo, 2016). Het is interessant om te onderzoeken of dit ook voor sponsors geldt.

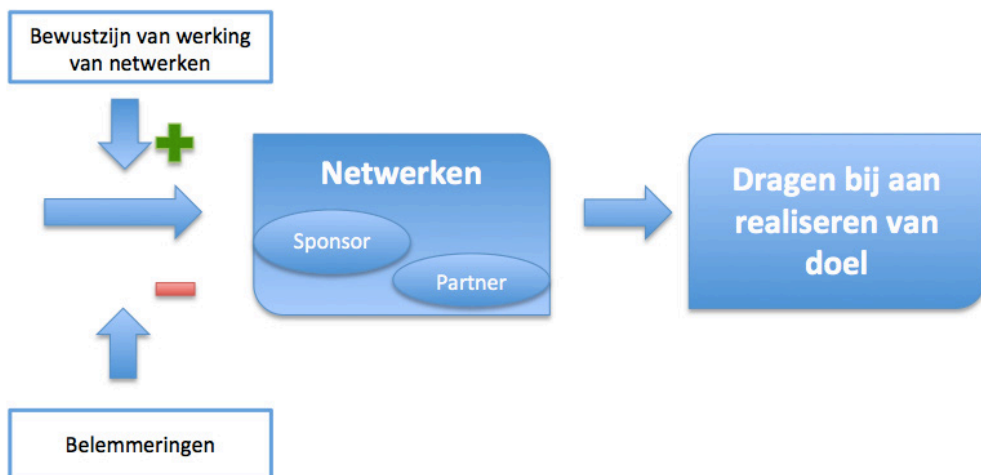
Voorwaarde voor het aangaan van de protégé - sponsorrelatie is het hebben van talent of ambitie en deze te willen ontwikkelen (Ehrich, 2008). Naast ondersteuning in de professionele omgeving is support van het thuisfront relevant om ambities te realiseren; specifiek de rol van de partner wordt daarin genoemd (Baerts et al., 2011; Ezzedeen et al., 2018). Een partner heeft niet alleen een rol in het supporten van de ambitie, maar kan op diverse andere vlakken een rol spelen.

#### 4.3.4. De rol van de levenspartner

Eveneens in *Scherven brengen geluk* beschreef één van de respondenten dat het belangrijk is dat je een partner hebt die je af en toe een zetje geeft. De steun van het thuisfront staat bij de topvrouwen in dit rapport op nummer vier van de factoren die het meest hebben geholpen op weg naar een topfunctie (Van Beek & Henderikse, 2018). Combineren van werk en gezin is voor vrouwen, zo blijkt uit onderzoek, een vraagstuk en roept het volgende op: "Can a woman combine career success with a fulfilling family life? This question has been asked since women began accessing professional roles that were once thought the exclusive domain of men, and more recently has become known as whether women can have it all" (Ezzedeen et al., 2018). Niet alleen komt de zorg voor de kinderen vaak (voor een groot deel) bij vrouwen terecht (Van Beek & Henderikse, 2018), zij hebben te maken met stereotiepe patronen en verwachtingen (Júlíusdóttir, Rafnsdóttir, & Einarsdóttir, 2018). Voor mannen is het hebben van kinderen nauwelijks van invloed op het maken van promotie, met name omdat de partner dan vaak minder gaat werken, maar voor vrouwen is dit niet het geval (Júlíusdóttir et al., 2018). Mannen hebben vijf keer vaker dan vrouwen thuisblijvende partners. Het hebben van kinderen is voor vrouwen een groot obstakel voor het bereiken van de CEO-positie (Hurley & Choudhary, 2016) en ook geeft het hebben van kinderen een negatief effect op de arbeidsmobiliteit van vrouwen (Verbakel, Luijckx, & De Graaf, 2008). Getrouwde vrouwen kennen iets minder gemakkelijk dan alleenstaande vrouwen opwaartse mobiliteit, maar de huwelijks staat zorgt ook voor bescherming tegen neerwaartse mobiliteit (Verbakel et al., 2008). Het aantal uren dat haar partner werkt, heeft gevolgen voor de promotie van een vrouw naar een toppositie. Hoe meer uren mannen werken hoe negatiever

dat voor vrouwen is (Baerts et al., 2011). Aan de andere kant draagt een partner bij aan participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt, doordat hulpbronnen zoals kennis, informatie en netwerken via de partner beschikbaar zijn. Ook draagt de partner er mede zorg voor dat er tijd is om carrière te maken. Uit onderzoek blijkt dat een positief effect waarneembaar is vanwege beschikbare informatie, cultureel en sociaal kapitaal wanneer een partner een hoge positie bekleedt (Bernardi, 1999). Door zowel bij te dragen aan het beschikbaar krijgen van tijd, hulpbronnen en sociaal kapitaal heeft de partner een positieve invloed op het maken van promotie (Baerts et al., 2011).

98 Het voorgaande maakt duidelijk dat netwerken een rol spelen bij het maken van carrière. In zijn algemeenheid benutten vrouwen hun netwerk niet of niet optimaal voor het maken van carrière. Een beter bewustzijn van de werking van netwerken (hoofdstuk 1 en 2) en daardoor een vergroting van de effectiviteit van het netwerk kan helpen om de carrière doelen te bereiken. De sponsor en partner spelen daarbij als onderdeel van het netwerk een bijzondere rol. Belemmeringen kunnen de effectiviteit van het netwerk negatief beïnvloeden (afbeelding 19). Op basis van de resultaten van de 86 interviews zal blijken of het netwerk bijdraagt en of en hoe eerder genoemde belemmeringen, zoals glazen plafond, een rol spelen.



Afbeelding 19 De rol van netwerken bij het realiseren van carrière doelen.

## 4.4. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de methode toegelicht, die is gebruikt ter beantwoording van de onderzoeksvraag en de deelvragen, die zijn weergegeven op pagina 91. Eerst wordt ingegaan op het onderzoeksdesign met daarin aandacht voor de onderzoeksmethode, de diepte-interviews en de doelgroep. In paragraaf 4.4.3. wordt ingegaan op het coderingsproces. Als laatste wordt ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

### 4.4.1. Onderzoeksdesign

Voor deze deelstudie is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. De vraag die centraal staat is: *welke rol speelt het netwerk in de carrière van de topvrouw en wat is de rol van de sponsor en de partner daarin?* Daarvoor zijn 86 vrouwen met een functie in de top van een bedrijf of (overheids)organisatie bevroegd naar hun ervaringen met netwerken en een aantal werkgerelateerde aspecten. Een overzicht van de functies van de respondenten is opgenomen in bijlage F.

99

De context van deze studie is niet gereduceerd tot één of enkele variabelen, zoals alleen de belemmeringen die doorstroom verhinderen of de mogelijkheden van het netwerk. De vrouwen kregen in het halfgestructureerde interview de gelegenheid op diverse topics in te gaan en binnen elk topic was veel ruimte voor de ervaringen, beleving en perceptie van vrouwen aan de top (Baarda, Goede, & Teunissen, 2005). De topics zijn karaktereigenschappen van vrouwen aan de top en de belemmeringen die zij ervaren, het effect van het hebben van kinderen op de carrière, de bijdrage van netwerken aan carrièreontwikkeling en andere issues die spelen op weg naar de top.

De aard van verschijnselen wordt weergegeven doordat deze zich richt op de achterliggende gedachten en ervaringen van de respondenten (Seale, Gobo, Gubrium, & Silverman, 2004). De gesprekken geven inzicht in persoonlijke (karakter)eigenschappen, vaardigheden, ambities, ervaringen en de belemmeringen (Ritchie et al., 2013). Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om analyses te doen die de complexiteit en de nuance behouden en ook de uniciteit van iedere deelnemer of elke case respecteren. In deze analyses worden eveneens terugkerende thema's zoals netwerken, doorstroom en ambitie zichtbaar. (Ritchie et al., 2013).

#### 4.4.2. Doelgroep

De data zijn verzameld middels het houden van diepte-interviews. In totaal zijn 86 vrouwen geïnterviewd. Het betreft hoogopgeleide vrouwen, actief op de Nederlandse arbeidsmarkt, met een eindverantwoordelijke functie ofwel toppositie. Iemand is hoogopgeleid wanneer een hbo (Hoger Beroeps Onderwijs) of wo (Wetenschappelijk Onderwijs) diploma is behaald (CBS, 2016). Topvrouwen zijn vrouwen die werkzaam zijn in een raad van bestuur, directie of op het eerste of tweede echelon van een organisatie. De raad van bestuur (rvb) of de directie is het hoogste orgaan van een bedrijf of instelling: het orgaan dat de dagelijkse leiding in handen heeft. Onder subtop wordt verstaan: de hiërarchische lagen onder de rvb of de directie. Deze lagen kennen in de verschillende sectoren diverse benamingen, zodat gekozen is voor de algemene termen eerste of tweede echelon onder de rvb of directie (Portegijs & Van den Brakel, 2016). In dit onderzoek is geen rekening gehouden met leeftijd, maar in de praktijk blijkt dat doorgroeien naar een toppositie over het algemeen samengaat met verscheidene jaren werkervaring. De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewde vrouwen is 48 jaar. De respondenten zijn benaderd via het netwerk van de onderzoeker en de netwerken van de studenten die hebben meegedaan aan het onderzoek. Ook hebben de respondenten hun netwerk aangesproken om meer deelnemers te bereiken (sneeuwbaaleffect) (Ritchie et al., 2013). Social media (o.a. met behulp van een filmpje) zijn ingezet om respondenten te benaderen en tijdens netwerkbijeenkomsten zijn afspraken met topvrouwen gemaakt. De functies van de vrouwen zijn, mede vanwege de brede zoekfunctie, zeer divers, zoals Directeur Generaal, lid van de Raad van Commissarissen in de zorg, directeur HRM, CCO en Managing Director.

#### 4.4.3. Uitvoering en data-analyse

De interviews zijn uitgevoerd in 2018 op diverse locaties in Nederland. De interviews zijn allemaal opgenomen en bewaard als een audiobestand. Vervolgens zijn alle interviews woordelijk getranscribeerd. Het transcriberen is nodig om de interviews goed te kunnen analyseren (Seale et al., 2004). Deze transcripten zijn vervolgens met behulp van MAXQDA geanalyseerd volgens de volgende procedure.

De eerste codegroepen zijn inductief tot stand gekomen. Ze zijn aangemaakt passend bij de kernconcepten netwerken en belemmeringen / stereotiepe beelden met daarbij een restgroep van overige opmerkingen. De kernconcepten met daarbij

de codegroepen vormen de verbinding met de theorie. Gaandeweg het proces van coderen zijn codegroepen toegevoegd omdat bepaalde categoriën naar voren kwamen. De volgende codegroepen zijn gebruikt:

#### Codegroepen

- Netwerk(en)
- Bewust netwerken
- Sponsor
- Partner

#### Bij kernconcepten:

Netwerken

- Fulltime versus parttime werken
- Diversiteit in teams
- Ambitie
- Talent (management)

Belemmeringen / Stereotiepe denkbeelden

- Te bewaren opmerkingen

Overige

101

De analyse van de interviews is gedaan door axiaal te coderen. Bij het axiaal coderen zijn codes aan tekstfragmenten gekoppeld. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de interpretatie van de onderzoeker bepaalt welke code aan een tekstblok wordt gekoppeld (Kendall, 1999).

Een aanvullende search is gedaan met behulp van een aantal query's uit MAXQDA op zoekwoorden zoals 'coach' en 'kinderen'. Bij de selectie van die zoektermen is de zin voor en na de regel waarin de zoekterm voorkwam ook meegenomen om de context te kunnen duiden. Hoewel op deze manier kan worden aangegeven hoe vaak en in welke context een term wordt gebruikt, is het geen sluitende methode. Want wanneer het woord niet letterlijk wordt gebruikt door de respondent dan wordt de tekst dus niet herkend. Tevens worden de vragen waarin het woord wordt gebruikt in het overzicht door de query meegenomen. Dit in ogenschouw nemende, geeft de selectie van woorden evengoed een indicatie van de mate waarin bepaalde onderwerpen naar voren zijn gekomen en wat de respondent van dit onderwerp vindt. De aanvullende search is deels op dezelfde termen uitgevoerd als waarop is gecodeerd en is daarmee een bevestiging geworden van de gevonden resultaten. De query's op

de zoektermen die niet zijn gecodeerd, zijn vooral bedoeld als aanvullende informatie en zullen daar waar het relevant is in de resultaten worden meegenomen.

In hoofdstuk 1 van dit proefschrift is de structuur van Hoang en Antoncic (2003) gebruikt met de indeling governance, content en structuur. Via deze indeling wordt inzichtelijk gemaakt langs welke lijn de netwerken bijdragen en daarom is deze indeling meegenomen in de codering. De respondenten beschrijven hun netwerk in termen van structuur (wie zitten er in mijn netwerk?), governance (vertrouwen is een belangrijke voorwaarde) en content (waar hebben we het over in het netwerk? wat is voor mij relevant?).

#### **4.4.4. Validiteit en betrouwbaarheid**

102 Transparantie en repliceerbaarheid zijn bij kwalitatief onderzoek uitermate belangrijk. Aguinis en Solarino (2019) hebben om de transparantie en repliceerbaarheid in een onderzoek te vergroten 12 criteria opgesteld. Hoewel een aantal van deze criteria al in de paragrafen hiervoor is besproken, worden ze hier alsnog kort toegelicht. Dit is een inductief onderzoek, waarbij de informatie die uit het veld is verkregen, de belangrijkste databron vormt en het uitgangspunt is voor de analyse (Evers, 2007) met aandacht voor de repliceerbaarheid van de gegevens (Pratt, Kaplan, & Whittington, 2019). De onderzoeksgegevens zijn opgehaald door interviews met 86 vrouwen die een toppositie bekleden. Zij werken in diverse branches en organisaties, van overheid tot bedrijfsleven en van corporate bedrijven tot mkb-bedrijven. De respondenten zijn geworven via het netwerk van de studenten en de onderzoeker en daardoor is het een heel diverse sample geworden. Alle casussen zijn bruikbaar in het onderzoek. Een vooraf gemaakte topiclijst helpt om de onderwerpen die aan bod moeten komen te bespreken. Van alle interviews zijn audio-opnames gemaakt, die zijn getranscribeerd en bij het coderen zijn memo's gemaakt om de gedachtes te ordenen. De onderzoekers (studentes) hebben ieder (gemiddeld) zo'n 14 vrouwen geïnterviewd waarbij bleek dat er naarmate het aantal interviews toenam, er weinig nieuwe inzichten bij kwamen. De onderzoekers hebben deelgenomen aan een event op Internationale Vrouwendag op 8 maart 2018 en zij hebben daar enkele vrouwen gesproken die bereid waren deel te nemen aan het onderzoek. De afstand van de respondenten (topvrouwen) tot de onderzoekers lijkt geen invloed te hebben gehad op het verloop van het interview. Er was in alle gevallen voldoende tijd beschikbaar en op alle vragen is antwoord gegeven. De gesprekken zijn open geweest en de interviews hebben voldoende diepgang gekregen. De beschikbare

data verkregen uit 86 interviews zijn gecodeerd met behulp van MAXQDA en een codeboek (bijlage G) is toegevoegd. Ook zijn query's gedraaid op bepaalde zoektermen. De audiobestanden en de transcripten zijn in bezit van de onderzoeker. De transcripten zijn geanonimiseerd en niet herleidbaar tot de respondenten en om die reden beschikbaar voor eventueel vervolgonderzoek.

## 4.5. Resultaten

De vraag aan topvrouwen hoe zij hun netwerk gebruiken om carrière te maken heeft veel inzichten opgeleverd. Naast hun visie op het netwerk en de rol van (een mentor of) een sponsor kwamen diverse andere onderwerpen aan bod. De resultaten zijn als volgt verwerkt: allereerst wordt ingegaan op de visie van de vrouwen op hun ambitie en de basisvoorwaarden voor het invullen of aangaan van een topfunctie. Vervolgens komen de belemmeringen die vrouwen ervaren aan de orde, hun netwerk en de rol van hun sponsor en levenspartner. Daarna worden de seksevooroordelen die vrouwen tegenkomen in hun werk toegelicht en in het verlengde hiervan in hun netwerk. Tenslotte wordt bekeken hoe de topvrouwen hun netwerk omschrijven in termen van content, governance en structuur (Hoang & Antoncic, 2003). 103

Uit onderzoek blijkt hoe waardevol netwerken en het sociaal kapitaal dat wordt opgebouwd kunnen zijn om doelen te bereiken (Chanland & Murphy, 2018; Coleman, 1990; D'Souza, 2012; Inkpen & Tsang, 2005; Lin et al., 2008; Van Emmerik et al., 2006). Er is aan de topvrouwen gevraagd hoe hun netwerk hen heeft geholpen in hun carrière en daarbij kwam aan de orde of zij hier bewust gebruik van maken. Tevens zijn factoren aan bod gekomen die het gebruik van het netwerk mogelijk belemmeren. Daarnaast is gevraagd naar specifieke actoren in het netwerk, namelijk de sponsor en de partner.

### 4.5.1. Topvrouwen en hun ambitie

In vele gesprekken komt ambitie aan bod en de topvrouwen zijn het er met elkaar over eens dat zonder ambitie de top niet wordt bereikt. Ook vinden de respondenten het belangrijk dat je duidelijk bent in je ambitie. Bescheidenheid en je afvragen of je het wel kunt, is geen pré om door te groeien.

"Ja, heel vaak dan is er een reorganisatie en je weet dat de mannen voor dat de poppetjes zijn aangekondigd, zijn de mannen elke keer koffie aan het drinken met



elkaar. Een aantal vrouwen die ik ken die vragen van 'Hey, ben je ermee bezig? Nee ik wacht tot het organogram gereed is en dan meld ik me aan'. Het is verkeerd, dat moet namelijk andersom. Als je ambitie hebt, moet je dit kenbaar maken. Dan moet je een aantal kopstukken kennen die jou zien zitten en je moet gewoon zeggen wat je wilt. Je moet ervoor gaan." (L7)

"Ik heb nooit officieel eigenlijk hoeven te solliciteren, omdat ik altijd wel mijn ambities aan de juiste mensen kenbaar heb gemaakt om vervolg te maken." (F1)

Behalve dat je je noodzakelijke ambitie dient uit te spreken, brachten respondenten naar voren dat je over talent moet beschikken om de top te bereiken. De codegroepen talent en ambitie geven in een aantal situaties overlap. Vaak wordt er door de respondenten ingegaan op het uitspreken van de ambitie, het zichtbaar maken van wat je kunt. De volgende quote illustreert dit:

104

"Ik denk dat vrouwen te weinig doordringen tot die netwerken. Dat mannen hen ook oprecht niet kennen, maar dat zij het talent van vrouwen ook niet herkennen. En dat dit enerzijds te maken heeft met dat vrouwen hun talent te weinig over de Bühne brengen, maar ook aan de andere kant dat de mannen het ook niet erkennen. Dat je als vrouw, dat heb ik al eerder gezegd, twee en een half keer beter moet zijn om dezelfde reputatie te hebben." (MG3)

Goed werk leveren wordt geformuleerd als een noodzakelijke voorwaarde om verder te komen, maar, zo geeft iemand aan, dat geldt voor vrouwen en mannen. Wel komt verschillende keren terug dat mannen uitstralen dat ze het kunnen, als ze 80% van de functie denken te kunnen invullen. Daarentegen stralen vrouwen twijfel uit als zij 100% aan de voorwaarden voldoen. Dus het is belangrijk niet alleen goed zijn en dit ook uit te dragen. Zoals T1 zegt: "als mensen dat ook weten en dat ze het ook zien en zo ervaren."

#### **4.5.2. Topvrouwen en aspecten die belangrijk zijn voor het maken van carrière**

In de interviews kwamen de basisvoorwaarden ter sprake waaraan topvrouwen moeten voldoen in hun functie. Zo is er gevraagd naar het effect van het dienstverband (aantal uren), naar de rol van het netwerk en bijvoorbeeld naar de werkinzet van de geïnterviewde vrouwen.

De toegevoegde waarde van netwerken wordt breed onderschreven door de respondenten. Respondenten L7 en MS10 geven het als volgt aan:

“Ik vind het een soort van in- en uitademen. Het is essentieel. Je moet een netwerk bouwen, onderhouden en inzetten. Het is geven en nemen. Het is echt heel belangrijk.” ( L7)

“Netwerken is gewoon bijna mijn hele bestaan [lachen]. Het is heel raar maar ik doe wel heel veel met netwerken heel bewust. Het is gewoon een rode draad geweest door mijn hele leven. Ik heb mijn huidige baan aan mijn netwerk te danken, dat weet ik zeker. Om daaraan echt een definitie te geven vind ik lastig maar ik vind het wel belangrijk. Het is gewoon altijd connecties aangaan. Ik merk ook wel dat ik heel snel van die sensoren heb of iets interessant is of niet en wie ik extra aandacht moet geven en wie niet.” (MS10)

105

De topvrouwen geven op verschillende manieren aan dat netwerken voor hen een kennis- en energiebron zijn.

“Nou de grootste voordelen van een netwerk zijn dat je breed draagvlak hebt en een breed kennisvlak hebt, zowel inhoudelijke kennis als relaties, zodat je op de hoogte blijft van wat er gebeurt in de buitenwereld. Dat je je niet alleen maar focust op de branche waarin je eigen organisatie in zit, ik denk dat dat wel het grootste voordeel van een netwerk is.” (T15)

“Nou een voordeel is natuurlijk dat je kennis kunt opzuigen als een spons en daarmee je voordeel kunt doen en je krijgt allerlei tips en tricks en aanbiedingen.” (L1)

In paragraaf 4.5.5. wordt verder ingegaan op de rol van het netwerk voor de topvrouwen.

Het onderwerp fulltime versus parttime werken is vaak aan bod gekomen in de interviews, omdat er een link wordt gelegd door de topvrouwen met onder andere ambitie hebben en commitment tonen. Nederland staat bekend om zijn parttime cultuur voor vrouwen, maar de respondenten gaven aan dat het in hun positie als topvrouw niet mogelijk is om parttime te werken. Een enkeling gaf aan dat vier dagen

nog wel mogelijk zou zijn en het overgrote deel van de respondenten is van mening dat drie dagen of minder werken geen mogelijkheden biedt om door te stromen naar de top. Wat de respondenten aangeven, is als je minder werkt het lastig is om deel te nemen aan een netwerk.

“Wij hebben altijd, nog even terug op dat netwerk komend, op vrijdagmiddag hebben we een borrel. En op die borrel daar is ook altijd de raad van bestuur en wij als partners proberen daar ook regelmatig aanwezig te zijn. Maar wat je heel erg ziet tijdens zo’n borrel, is dat er heel weinig vrouwen zijn. En je ziet met name wel de mannen die bewust met hun carrière bezig zijn. Wat heel interessant is om te zien, dat is voor mij ook weer even een eyeopener eigenlijk, dat bepaalde personen ook wel die momenten kiezen om met je in gesprek te komen.” (L13)

- 106 Fulltime versus parttime werken wordt mede gerelateerd aan hoe het thuisfront is geregeld, zoals wordt aangegeven in paragraaf 4.5.7. De topvrouwen zijn zich bewust van de relevantie van zichtbaar zijn. Het is niet aan anderen om dat wat je kunt en ambieert zichtbaar te maken in de organisatie, maar je bent zelf aan zet om te zorgen voor je zichtbaarheid en je ambitie uit te spreken.

“Ik kwam er net op omdat jij begon over het belang van je netwerk. Ik denk dat de zichtbaarheid op nummer 1 staat. Je moet zichtbaar zijn voor anderen. Maar ik denk wel dat je netwerk alleen maar werkt als je iets van jezelf laat zien. Als je teveel functioneel netwerkt dan werkt het niet. Dus een netwerk maak je pas netwerk door daar persoonlijk in te zetten” (MS9)

“Ik ben echt door netwerken aan de banen gekomen, dus dat is je ambitie uitspreken bij mensen die daartoe ook de mogelijkheden hebben en of die weer mensen kennen. Dat zijn langdurige relaties opbouwen, dat is niet iets, je moet ook eens wat geven en dan op een gegeven moment, je hoeft niet altijd wat terug te krijgen. Op een gegeven moment heb je zo’n stevig netwerk. Dan denken mensen aan je.” (F6)

Functioneren op topniveau vraagt inzet van energie en doorzettingsvermogen. Ook dat behoort tot de randvoorwaarden voor het invullen van een topfunctie:

"Gewoon echt doen waarvan je energie krijgt en wat je leuk vindt, ik denk dat dat met name de drijfkracht heeft gegeven. Daardoor houd je zowel de energie om, zowel thuis als op het werk te blijven pieken en het ook leuk te vinden." (F2)

De hier genoemde 'basisvoorwaarden' zijn de onderwerpen die de topvrouwen hebben ingebracht in relatie tot de vraagstelling van het interview. Het beoogt dus geen volledige opsomming te zijn van basisvoorwaarden om door te groeien naar de top.

Het merendeel van de topvrouwen ziet dat andere vrouwen last hebben van een aantal van de door hen als belangrijk ervaren issues en daarom zijn deze bij belemmeringen en stereotiepe denkbeelden opgenomen in de volgende paragraaf.

#### **4.5.4. Belemmeringen - Stereotiepe denkbeelden**

In deze paragraaf wordt een aantal thema's geadresseerd die in de interviews naar voren kwamen. Veel vrouwen hebben het thema fulltime versus parttime werken ingebracht. Topvrouwen vinden dat (nagenoeg) fulltime werken hoort bij hun functie maar tegelijkertijd benoemen ze ook dat fulltime versus parttime werken een issue is in onze samenleving. Ook benoemen ze de noodzaak om rolmodellen te hebben of de juiste voorbeelden te zien. De onderwerpen zijn samengevat onder stereotiepe beelden omdat 'wij' van alles vinden van deze onderwerpen en hierbij een beeld hebben. Deze stereotiepe beelden vormen in een aantal gevallen een belemmering bij het maken van carrière. 107

De respondenten adresseerden een aantal ideeën over hoe onze samenleving aankijkt tegen vrouwen en mannen en de verwachtingen waaraan zij moeten voldoen. Ook de beeldvorming kwam aan bod. Zo geeft MB2 een voorbeeld uit haar bedrijf:

"Vind je het bij ons een 24/7 bedrijf?" Daarop zeiden mannen en vrouwen allebei ja. 98% van de gevraagden riep ja dat is zo. En dan werd gevraagd "Denk je dat vrouwen hiervan hinder ondervinden?" en de vrouwen hebben daarop nee geroepen, maar de helft van de mannen vond dat vrouwen daarvan hinder ondervinden. Dus wat zegt dat? Als die managers, mannen, als zij een vrouw interviewen, zij gaan ervan uit dat zij niet de dedication heeft to do what it takes.

Ze is niet 24/7 bereid om beschikbaar te zijn. Dit is gewoon het bewijs van de stereotypen.” (MB2)

In Nederland werkt driekwart van de vrouwen parttime. De respondenten zien om zich heen dat dit vrouwen kan belemmeren. Zelf zijn zij van mening dat commitment belangrijk is, dat voor een baan op topniveau vier dagen werken de ondergrens is, maar veelal fulltime beschikbaarheid gewenst is.

108

“Een van de grootste problemen nu bij emancipatie gaat veel meer over stereotiepe beelden, rolpatronen, want er is niet zomaar een baan waar je niet heen kunt als vrouw althans die zijn er bijna niet. Ook ongelijke beloning van mannen en vrouwen, er zijn maar een beperkte dingen, grote obstakels zijn volgens mij stereotiepe beelden. En ja welke invloed heeft dat? Ja dat heeft denk ik een sterke, omdat je... Ik had laatst een gesprek met iemand die zei dat ze zich zo ongelooflijk schuldig voelde dat ze zoveel van huis was. Daar heb ik dan veel minder last van, omdat ik ook denk... ik ga er niet vanuit dat kinderen alles moeten kunnen krijgen wat ze willen maar ik denk dat ze vast hadden gewild dat ik vaker thuis was.” (MB7)

De topvrouwen lijken hun weg in de netwerken te hebben gevonden; wel zien zij verschillen tussen mannen en vrouwen in netwerken. Zo wordt de band tussen de mannen en vrouwen onderling als verschillend beschreven en ook de ervaring dat aansluiten bij een groep niet altijd gemakkelijk is:

“Dat is natuurlijk 90% mannen die met elkaar staan te praten. Ik ben er dus niet bij als die mannen alleen met elkaar praten. Daar kan ik niet over oordelen. Dat vind ik lastig en ik weet ook niet wat ze dan bespreken. Op het moment dat je als vrouw er bij komt, is het even stil, dan gaan ze allemaal naar je kijken en dan is het toch wel even zo.. hmm.. hm.. vinden we dit leuk? heeft ze een goed verhaal? doet ze mee?” (MS7)

MB3 geeft aan dat beelden in stand blijven als vrouwen en mannen niet concreet ander gedrag laten zien. Rolmodellen en voorbeeldgedrag zijn nodig om bepaalde stereotiepe patronen te doorbreken:

“Maar dat is dan toch ook het signaal dat je aan kinderen afgeeft. Dan houd je dat

toch ook in stand. Dat jouw jongens zouden opgroeien met het feit het is oké dat mama een stap terugzet en het is oké dat mama haar dromen opgeeft.” (MB3)

“Wat nou klassenmoeder maak het gewoon klassenouder en de luizenmoeder en waarom niet luizenouder?” (MB6)

Hoewel de topvrouwen deze belemmeringen vooral beschrijven als iets wat ze om zich heen zien en in mindere mate van toepassing op zichzelf achten, vinden zij het wel belangrijk dat er aandacht voor is. Zij proberen stereotiepe denkbeelden bespreekbaar te maken en zij zetten hun netwerk in om voor anderen belemmeringen weg te nemen. Daarnaast maken zij zelf gebruik van hun netwerk om hun doelstellingen te bereiken.

#### **4.5.5. Topvrouwen en hun netwerk**

De topvrouwen zijn zich zeer bewust van het fenomeen netwerken. In de 86 interviews gaan de vrouwen vaak in op het onderwerp 'netwerken'. In totaal is dit onderwerp 436 keer gecodeerd. Ook kwam 'bewust netwerken' in nagenoeg alle gesprekken aan bod. Dit is 254 keer gecodeerd. Deze code is gebruikt wanneer onder andere de volgende issues aan bod kwamen: bewust afspraken maken om een doel te realiseren of specifiek benoemen dat zij dit lastig vinden, functioneel netwerken of juist hiertegen aversie hebben, regelmatig mensen willen ontmoeten of dit bewust vermijden vanwege tijdgebrek, bijeenkomsten zodanig kiezen dat zij daar bepaalde mensen kunnen ontmoeten. 109

Wanneer de topvrouwen wordt gevraagd wat zij onder hun netwerk verstaan wordt dit door een aantal geduid als 'alle contacten die ze hebben'. Een enkeling maakt onderscheid tussen zakelijke en privé contacten. De structuur van een netwerk komt regelmatig aan bod en er zijn veel woorden die daaraan inhoud geven. De contacten die mensen hebben, de connecties die worden gelegd en de doorverwijzingen die mensen aangeven. Daarbij geeft de een aan dat zij iedereen die zij kent tot haar netwerk rekent en zij ziet deze mensen ook allemaal als hulpbronnen, terwijl een ander aangeeft dat zij ook via via contacten legt.

“Um, ja je netwerk zijn eigenlijk alle contacten die je ja alle contacten die je hebt met mensen in je leven zou ik bijna willen zeggen. Want je netwerk kan ontstaan

uit je professionele relaties of uit je familierelaties of sociale relaties en netwerk is natuurlijk ook iets wat je op verschillende manieren kunt inzetten en gebruiken.... maar netwerk kan natuurlijk ook heel behulpzaam worden als je ziek bent en je hulp en steun nodig hebt. Dus je netwerk zijn eigenlijk alle mensen en hulpbronnen om je heen eigenlijk.” (T8)

“Nou als je gevraagd wordt, gaat dat heel vaak via via. Dan is het niet eens zo dat degene die je vraagt jou per se kent, dat hoeft niet. Dan is het meer dat iemand uit je netwerk, dat is dan je zakelijk netwerk, dat is ook belangrijk.” (T4)

Netwerken worden niet alleen ingezet om zelf doelen te bereiken maar ook om anderen te helpen. Een aantal vrouwen geeft aan dat ze dat op de positie waarin zij zitten ook gemakkelijk kunnen doen en graag doen. Er is bij velen geen schroom om een beroep te doen op mensen omdat men weet dat er in netwerken een vorm van reciprociteit aanwezig is. Respondenten L9 en MS4 verwoorden dat als volgt:

“Als ik niet genetwerkt had, had ik hier nooit gezeten. En ook die beïnvloeding, zien dat dat heel veel effect heeft. Dat vrouwennetwerk heeft mij heel veel gebracht aan netwerken. Je gaat dan iets opzetten, je leert van die vrouwelijke managers, je kijkt bij hen af, je gaat spiegelen, ze helpen jou weer. Je moet mensen om je heen vinden die jou willen helpen. Dat heb ik met T. gehad. Je hebt coaches nodig. Dat vind ik nu ook leuk. Want ik probeer ook mensen weer te helpen.” (L9)

“Dat je vaak een beroep kunt doen op mensen die je kent als je iets wilt. En ook dat hoeft niet uit te maken. Ik vind het verdomd handig dat ik op verschillende plekken mensen weet te vinden. En hun om advies kan vragen of via via dingen kunt regelen. Andersom kun je dat ook weer terug doen.” (MS4)

Er zijn ook respondenten die met het thuisfront afspraken hebben gemaakt over de frequentie van netwerken en het bijwonen van bijeenkomsten.

“Ik ben zo’n netwerker hè, ik heb het thuis afgetikt op twee keer per week, maar ik heb al mijn banen door netwerken verkregen. Ik hoef eigenlijk niet te solliciteren en dat is echt het allerbelangrijkste. Het is je aanmelden bij de juiste groepen, reageren op dingen, maar wat mannen ook hebben die hebben ook van die informele

netwerken, die lopen voor of na het werk bij elkaar binnen, dus dat moet je ook gewoon doen.” (F6)

Een andere respondent (L10) geeft juist aan dat hoe bewuster zij zich is van de werking van netwerken, zij deze netwerken anders is gaan inzetten.

“Maar ik ben sinds een paar jaar wel veel bewuster van hoe het werkt en ik zet het ook bewuster in en voorheen deed ik dat niet zo. Toen dacht ik van nou dat komt wel op mijn pad en als dat niet zo is, dan is dat ook niet zo erg. En ik vond netwerken ook niet zo leuk en ik vond daar ook van alles van en nu denk ik als ik het op mijn eigen manier doe en het helpt dan zou het eigenlijk heel dom zijn als ik dat niet zou doen. Dus nu ben ik mij daar wel echt veel bewuster van en zet ik het bewust in.” (L10)

De contacten vormen een netwerk om vraagstukken op te lossen, kennis te ver- 111  
garen of andere doelen te realiseren. Het aspect kennis wordt breed en in zijn algemeenheid omschreven. Daarnaast zijn er ook vrouwen die het netwerk van belang vinden voor hun groei of het vinden van nieuwe banen. Het netwerk is voor de vrouwen een platform om te sparren over zaken die hen bezighouden. Zo geeft L12 aan dat ze belangrijke informatie nodig had, niet refereerde aan een eerder contact en het daarmee zichzelf, zo bleek achteraf, onnodig moeilijk had gemaakt.

“Voornamelijk het belangrijkste, om je functie effectief te kunnen doen.... Ik weet nog dat ik op een gegeven moment een project moest uitvoeren waarop ik op een heel korte termijn allerlei data uit de business moest halen in Azië. Ja, daar had ik de support voor nodig van de financieel directeur van Azië. Zij waren een beetje huiverig voor dat project ... Maar geestig genoeg die man die had ik ooit eens een keertje bij in de taxi gezeten naar het vliegveld. Onwijs leuk gesprek mee gehad destijds. Maar ik refereerde helemaal niet in dat telefoongesprek dat ik met hem in die taxi had gezeten. Ik dacht ook een beetje dat hij dat vergeten was. En toen 2 maanden later sprak ik hem op een borrel en hadden we weer een leuk gesprek en toen had ik met heel veel moeite uiteindelijk die data gekregen en toen vroeg ik hem zoiets van ja die data enzovoorts. En toen zei hij ‘oh vroeg jij die data?’. Had me dat dan verteld dan had ik het veel sneller gegeven. Dat zei hij letterlijk.” (L12)



“Maar het heeft ook steeds meer een karakter dat je gewoon mensen die je kent daar terug ziet en dat je kan sparren over hoe je je daarbij voelt of wat goed gaat en wat niet. Netwerken wordt altijd als iets heel rationeels neergezet, van je moet netwerken. Maar ik ga alleen maar naar thema’s die ik interessant vind voor het bedrijf en voor mezelf. En dan kom ik altijd vanzelf wel mensen tegen die je daarin inspireren, gelijkgestemd zijn of juist heel anders zijn. Dat vind ik het leuke aan netwerken.” (MS12)

Een aantal van deze vrouwen gebruikt het netwerk om volgende carrièrestappen te zetten, sommigen om doorlopend zichtbaar te zijn en anderen om op het moment dat het speelt actief te gaan zoeken.

112 “Dus ik ben voornamelijk van start gegaan met mijn oude netwerk. Ik heb mijn oude netwerk binnen organisatie X bekeken of mijn studie bekeken. Ik heb een lijstje gemaakt van de sectoren waarin ik wilde werken en ik ben op LinkedIn... ben ik gewoon gaan kijken wie kan mij daar bij helpen.” (L12)

Wat nadrukkelijk aan de orde komt in de interviews, is dat het van belang is dat mensen zien en horen wie je bent en wat je kunt. De vrouwen geven aan dat het belangrijk is om dat zichtbaar te maken.

Vertrouwen wordt door de respondenten een belangrijke factor genoemd. Dit wordt uitgedrukt in termen van waardering hebben voor en vertrouwen hebben in mensen. Ook zelf betrouwbaar zijn wordt genoemd. Het hebben van een gemeenschappelijke basis of een relatie die al langer bestaat maakt dit mogelijk. Als de basis van vertrouwen er is, kun je dingen geven en vragen aan het netwerk.

“Kijk een netwerk is natuurlijk wel de mensen die je kent, maar heeft natuurlijk ook iets te maken met of je elkaar ook waardeert en vertrouwt en dingen vertelt’, dus dat hoort er ook wel heel erg bij.” (T5)

“Dat je de mensen nodig hebt makkelijker toegang, makkelijker eens even iemand te bellen of even iets te vragen en ook een bepaalde, mensen die je kent vertrouwt je eerder en mensen die je vertrouwt, daarmee kom je ook makkelijker tot samenwerking of gezamenlijke afspraken of dus ook vanuit dat perspectief is het dat je als je iets wilt bereiken.” (T3)

Ondanks dat topvrouwen aangeven dat ze baat hebben bij netwerken en er volop gebruik van maken, zien zij ook dat mannen op een andere manier netwerken. Verschillen worden onder andere geconstateerd in de manier waarop men bewust bezig is met netwerken en durven vragen. Respondent MS 12 verwoordt dat als volgt:

“Ik denk dat mannen zich misschien meer bewust zijn van het belang van netwerken en ook wat minder schroom hebben. Veel vrouwen hebben zo iets van ‘dat is iemand in die positie en die zal wel heel druk zijn en ik wil niet daar tijd van innemen. (Interviewer: heb je zelf heel erg bewust je eigen netwerk ingezet om je ambities te realiseren?) Ik doe dat meer de laatste tijd. Ik vond vroeger netwerken altijd wel een vies woord. Dan stelde ik me altijd een kleffe netwerkbijeenkomst met allemaal mannen voor.” (MS12)

Een aantal vrouwen geeft aan dat vrouwen-netwerken niet de plaats zijn om business gerelateerde informatie te halen. Respondent T3 geeft kort en duidelijk weer 113 waarom je je juist bij mannen-netwerken moet aansluiten. Respondent MB6 geeft daarbij aan dat zij ziet dat mannen en vrouwen op een andere manier de contacten in hun netwerk aanbevelen bij een vacature:

“Nee, want ik denk en dat heb ik altijd gevonden, ik denk als je als vrouw iets wilt in je loopbaan en carrière, dat je het dan juist niet vindt bij vrouwen en juist en misschien vooral wel moet vinden in de mannen-netwerken, omdat daar nog steeds de beslissingen echt genomen worden.” (T3)

“In de kern is dat mannen hun vriendjes promoten waar netwerken heel belangrijk voor is.... maar veel mannen die geven hun vriendje de baan en een vrouw kijkt alleen maar naar of het de juiste persoon op de juiste positie is los van of het een vrouw of een man is, dus netwerken is belangrijk maar met name voor mannen belangrijk, helaas omdat mannen netwerk promoten en vrouwen zeggen van: ja als het iemand uit mijn netwerk is, is het goed maar ik ga voor de juiste persoon op de juiste positie en daarom denk ik ook, zijn er te weinig aan de top, omdat de top vaak door mannen is en mannen stimuleren mannen.” (MB6)

Hoewel de respondenten het belang van netwerken zeker onderschrijven en bewust netwerken om hun carrière-doelen te realiseren, zien zij ook dat er verschillen

zijn in de manier waarop er genetwerkt wordt. Om effectief te kunnen netwerken en kennis te vergaren en daarmee stappen te kunnen zetten in hun carrière doen topvrouwen een beroep op een sponsor.

#### 4.5.6. Topvrouwen en hun visie op het hebben van een sponsor

'Forget a mentor, find a sponsor', is de boodschap van Hewlett's boek (Hewlett, 2013). Nu is het vergeten van een mentor lastig omdat net zoals in de theorie de termen sponsor, mentor en coach ook in de interviews door elkaar worden gebruikt. In de interviews blijkt dat de vrouwen het woord sponsor zelf veelvuldig gebruiken en deze zien als iemand die als klankbord functioneert, de carrièreontwikkeling ondersteunt, contacten legt, je introduceert in netwerken en kennis levert en wel zodanig dat het je verder brengt in je carrière. Wanneer in de interviews de term mentor of coach werd gebruikt, werd naar deze aspecten gekeken en werd de context bekeken of hetzelfde werd bedoeld. Zo is de term 'sponsor' 132 keer gecodeerd.

114

Een van de belangrijke eigenschappen van een sponsor is dat deze potentie ziet in iemand en haar stimuleert om stappen te zetten. Respondent L3 heeft dit als volgt ervaren:

"Sowieso heb ik mensen gesproken uit mijn eigen raad van commissarissen. De voorzitter bijvoorbeeld. Dat was heel, dat was ook een van de mensen die tegen mij zei van jij moet echt INSEAD-opleiding gaan doen, dat is heel verrijkend. Hij was ook wel erg, een soort van sponsor voor mij in die zin." (L3)

Een sponsor is iemand met wie je een relatie opbouwt, die je kent uit je eigen werkring of een werkring vanuit het verleden, in die zin is een sponsor ook een onderdeel van iemands netwerk.

"Niet in de zin van coach dat we elke maand een uur een gesprek hebben maar wel iemand tegen wie ik op kijk en waarvan ik ook dan denk dat ze misschien iets in mij herkennen van zichzelf of dat er iets van een soort klik is. Dat zij ook graag mij wil helpen en mij dingen gunt. En dat is belangrijk, je moet een sponsor hebben. Maar dat werkt ook niet zo van 'ik ga nu een sponsor zoeken'. Maar ik merk dat bij mensen die dat hebben dat met hen dingen gebeuren." (MS12)

Een sponsor is iemand die je introduceert in netwerken waar je tot op heden geen of minder toegang toe had. Een sponsor is vaak iemand met meer senioriteit zoals meerdere respondenten aangeven:

“Zowel intern als extern. Dus als je dus kenbaar maakt van ik wil iets anders, ik wil graag wat nieuws. Heb ik wel heel erg ervaren dat dat helpt en dat degene in jouw omgeving, dat hoeft niet altijd je direct leidinggevende te zijn, maar ik heb ook wel altijd op de een of andere manier ervoor gezorgd dat ik iemand in mijn omgeving had als een soort van mentorrol die je ook echt kan helpen, die wist waar de gaten gingen ontstaan, die mij weer kennen en mijn kwaliteiten, die wist waar die mij in kon zetten.” (F14)

“Als die persoon te dicht tegen jou aan zit qua senioriteit dan zit je daaraan vast. Dat heeft niets met die persoon te maken, maar met een bepaalde dynamiek. Als ik dan met vrouwen praat over dit zelfde verhaaltje dat ik nu aan jou vertel en ik vraag hun wie is jouw sponsor? Wie is jouw sponsor, wie heeft jou voorgedragen op die lijst, wie zorgt dat jij op die lijst staat voor promotie? Geen idee. Dat weten ze niet. Never mind dat je met iemand dan een plan maakt, maar als je niet weet wie jou gaat voordragen of jou voordraagt dat betekent dat je niet goed bezig bent met jouw toekomstplan en wat erover jou gezegd wordt en dat soort dingen. Die sponsor moet een sterker persoon zijn. Die ook jouw kwaliteiten benadrukt.” (F15)

115

De sponsor heeft kennis, informatie, netwerken en andere resources die interessant zijn voor degene die wordt gesponsord en die dus daarmee haar voordeel kan doen. Zo geeft respondent F15 aan dat haar sponsor haar vertrouwen heeft gegeven en verder heeft geholpen in haar carrière.

“Er is altijd wel iemand geweest die mij heeft begeleid en die ook zegt ik maak jou partner, dat sponsorship dat je met elkaar samen een plan maakt naar de volgende lijn toe, ik denk dat dat gewoon echt een heel belangrijke is. In elk geval een heel belangrijke is geweest in mijn carrière.” (F15)

De sponsor kan een rol hebben om iemand te stimuleren om haar grenzen te verleggen. Zo geeft respondent L3 aan dat zij door iemand die verbonden is aan het bedrijf werd gestimuleerd een opleiding te gaan doen. Deze opleiding is heel bepalend geweest voor het verloop van haar carrière.

“Ja, zeker. Kijk een mentor ja. Maar ook een sponsor. Dus een mentor is iemand, vind ik zo kijk ik er tegenaan, is iemand die er voor je is als je vragen hebt, een stukje coaching, wegwijs maken, dat soort dingen. Een sponsor is iemand die, dat zou je mentor kunnen zijn, maar misschien juist ook niet. Misschien zou het juist goed zijn om juist twee sponsors te hebben die juist weer andere mensen zijn, zodat je eigenlijk daarmee je netwerk wat verstevigt. En dan zijn de sponsors mensen die je echt helpen om zichtbaar te zijn, zichtbaar te worden voor een positie die vrijkomt. Sponsors zijn er echt om je op een plek te krijgen. Ik zeg altijd maar zo: “Ze nemen je onder hun arm en zeggen: dit is iemand en die moet daar uitkomen.” (L3)

116

Daarnaast blijkt uit de interviews dat sponsorschap niet door iedereen als waardevol ervaren wordt. Vrouwen vragen zich wel af of de ondersteuning die ‘verplicht’ wordt opgelegd, en voor hen wordt georganiseerd, wel effectief is. Daarbij geeft respondent T15 aan dat zij ziet dat het feit dat een netwerk bijdraagt pas op een bepaald moment in de carrière onderkend wordt:

“Nee vooral eigenlijk dat je pas vanaf een bepaald niveau gaat zien hoe belangrijk een netwerk is. Mannen hebben veel vaker al een ambitie, die focus is daar misschien al meer aanwezig.” (T15)

De vrouwen die de waarde van het netwerk onderkennen, zijn van mening dat je juist vanuit het netwerk sterke mensen om je heen verzamelt, die je steunen en introduceren in het netwerk. Ook de levenspartner kan een dergelijke rol hebben. Daarnaast draagt de levenspartner bij aan het creëren van voorwaarden om een topfunctie mogelijk te maken.

#### **4.5.7. Topvrouwen en hun levenspartner**

De uitspraak die wordt toegedicht aan filosoof John Stuart Mill ‘achter iedere sterke man, staat een sterke vrouw’ geldt misschien omgekeerd ook voor topvrouwen. Een aantal topvrouwen is in elk geval heel duidelijk en geeft aan dat de partnerkeuze essentieel is voor het succes van haar carrière. De rol van de partner wordt door de respondenten op verschillende manieren geduid, voornamelijk als gesprekspartner op inhoudelijke thema’s, als iemand die ondersteunend is en ook als lid van het gezin met bijbehorende verantwoordelijkheden.

De partnerkeuze wordt door een aantal vrouwen genoemd en zij geven aan dat het belangrijk is om vooral vooraf stil te staan bij de betekenis van een dergelijke keuze. Respondent MG1 is daarin heel duidelijk, maar ze geeft ook aan dat ze zich regelmatig moet verantwoorden naar haar omgeving:

“Ik denk dat de partnerkeuze heel belangrijk is, en dat is een keuze. Don’t be mistaken, make a choice. Dus het maken van keuzes in je leven is belangrijk. Een goede partnerkeuze.” (MG1)

“Ik heb het wel eens vervelend gevonden als mensen hun ideeën spuien over wat voor keuzes ik maak, of dat het heel zielig is voor mijn man of zo dat ik er nooit ben. Nee, die wordt er alleen maar gelukkiger van.” (MG1)

Zij voegt daar vervolgens aan toe dat het belangrijk is dat een partner je de ruimte geeft om te ontwikkelen. Haar partner geeft haar niet alleen ruimte, maar is ook een klankbord voor haar. 117

“Nou, ik bespreek heel veel met mijn partner, heel veel. Het is ook een heel wijze man vind ik zelf. Dus ik heb ook enorme mazzel, vandaar dat hij ook nog steeds in the game is. Maar, ik vind een karakteristiek voor topvrouwen is een bepaald type partner ... Kijk ik heb voor deze partner wel eens een andere partner gehad. Dan kreeg ik een heel grote bonus op mijn werk en die kreeg echt een, zijn ego werd gewoon sjoep, helemaal in elkaar verfrommeld door mijn bonus. Ja dat werkt dus niet. Je moet een partner hebben die gewoon naast jou kan floreren alleen. En die er niet mee zit als jij sneller gaat in je carrière, meer verdient, rijker wordt, vaker in de krant staat. Je hebt wel iemand die daar ruimhartig over denkt. Als je zo, het leven is niet zonder strijd hoor, voor een topvrouw.” (MG1)

“Ik kan ook altijd mijn man vragen van joh, hoe zou jij dat doen? Dat vind ik wel waardevol. Ik bedoel hij is een man en dan krijg je dan een stukje van de mannelijke aanpak en dan denk ik van okay als ik dat dan zo doe met mijn ding erbij, okay, nou, dan kom je er ook wel.” (M4)

De respondenten zijn van mening dat je het thuisfront goed moet organiseren om invulling te kunnen geven aan je carrière. In een enkele situatie is het de

partner die de volledige verantwoordelijkheid op zich neemt en geen baan heeft. De meeste respondenten werken fulltime of vier dagen en het aantal uren dat hun partner werkt, varieert. Een aantal respondenten geeft aan dat duidelijke afspraken gemaakt moeten worden en verantwoordelijkheden moeten worden verdeeld. Zeker omdat het in onze samenleving niet vanzelfsprekend is dat mannen een (groot) deel van de taken in het huis op zich nemen (Van Lenning & Willemsen, 2001).

118

“Jazeker, maar nu ben ik wel in de gelukkige omstandigheid dat mijn man, met name voor de kinderen zorgt. Dus wij hebben het écht omgedraaid. Dat was aanvankelijk niet zo, want aanvankelijk werkten wij allebei. Maar mijn man is een meer creatief persoon die het moeilijk vond om zeg maar in een structuur van een baan te werken. Dus op enig moment toen de kinderen, ik denk een jaar of 6-8 waren, toen hebben we gewoon gezegd, weetje.. jij bent gewoon thuis, ik werk, en dat maakt het natuurlijk toch veel beter te behappen.” (M15)

“Je moet de juiste partner hebben. En je moet het thuisfront managen. En heel duidelijk het besluit nemen ga ik er voor ja of nee? En als het ‘nee’ is, is dit geen probleem, maar als het ‘ja’ is dan moet je er echt voor gaan.” (L7)

“Dus daar kun je zelf ook wel in sturen door helder met je partner afspraken te maken van: ‘nou jij bent verantwoordelijk hiervoor en ik doe dat.’ Ja, en ook het allemaal niet zo belangrijk te vinden. Jouw partner doet het op een andere manier dan jij en dat wil niet zeggen dat het slechter is. En ja dan heeft je kind iets aan wat niet bij elkaar past, who cares, waar gaat het over.” (MG3)

Respondent L10 gaat in het maken van afspraken nog een stap verder. Vóóordat er kinderen in het gezin kwamen, heeft zij, net als andere respondenten, afspraken gemaakt over de taakverdeling:

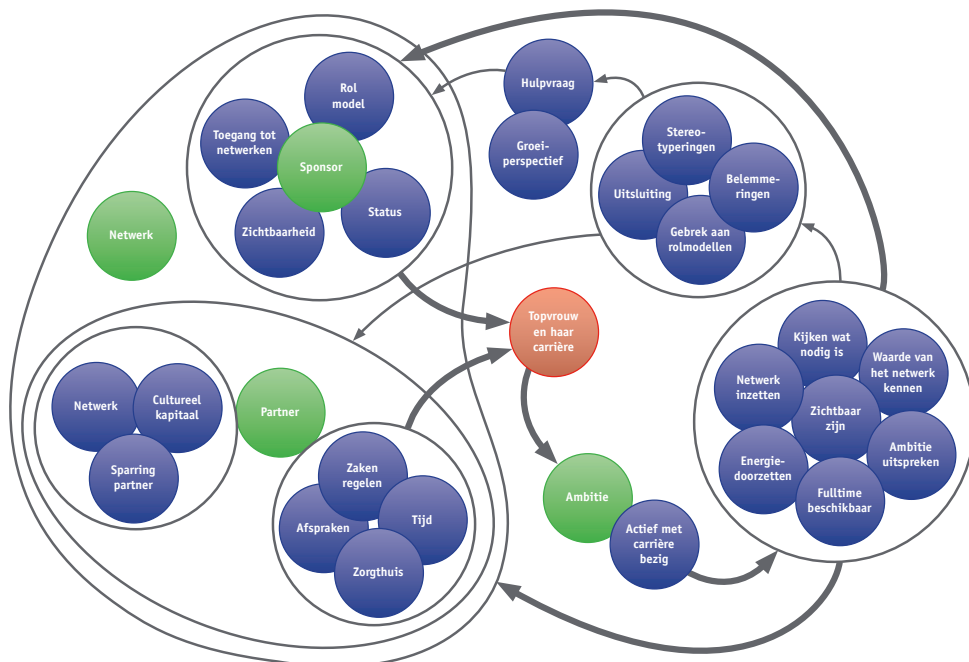
“Ik heb, maar goed ik ben daar zelf misschien ook wat extreem in, voordat wij ons eerste kind kregen echt met mijn partner afgesproken: Als jij ook niet 4 dagen gaat werken dan gaan we er niet eens aan beginnen. Dan gaan we het gewoon niet doen. Want ik wil dat gewoon niet.” (L10)

Vrouwen en mannen gaan, in hun communicatie binnen het bedrijf, anders om met het vraagstuk werk-privé. Respondent L14 spiegelt de wijze waarop vrouwen met het thuisfront omgaan en hierover communiceren aan de wijze waarop mannen dit doen:

“Maar ik vroeg aan mijn mannelijke collega’s van ‘goh, hoe doen jullie dat dan?’ en die kaarten dat helemaal niet aan. Gewoon door te doen. En daarmee bedoel ik dat alles goed willen doen dat vrouwen daarin doorslaan. Houd gewoon je mond, regel het gewoon en zorg dat je de boel op orde hebt en als jij op woensdag je kinderen van school wilt ophalen en je gaat daarna nog even door of je doet nog even wat e-mails, niemand heeft er last van.” (L14)

Ondanks dat een groot deel van de vrouwen het zo geregeld heeft dat zij aan hun carrière kunnen werken, worden ook belemmeringen ingebracht. Zo ziet een aantal vrouwen, dat als het erop aankomt, de zorg voor de kinderen toch (net iets) meer bij hen ligt dan bij de partner. Dat een ingelaste vergadering bij de partner ervoor zorgt dat de vrouw er is voor het gezin. Ook geldt dat parttime werken voor een aantal partners geen optie is. Een aantal vrouwen geeft aan bewust gekozen te hebben voor de carrière en deze, al dan niet bewust, niet te combineren met een gezin.

119



Afbeelding 20 De dynamiek van netwerken voor topvrouwen.



Samengevat laten de resultaten het volgende patroon zien: de topvrouw heeft een bepaalde mate van ambitie. Om carrière te kunnen maken moet aan een aantal basisvoorwaarden worden voldaan: fulltime beschikbaar zijn, ambitie uitspreken, zichtbaar zijn en het netwerk gebruiken. Een aantal van hen noemt belemmeringen die ze zelf ervaren (hebben) en / of zien bij andere vrouwen. Om de belemmeringen weg te nemen en / of om hun doelen te bereiken, stellen zij een hulpvraag en zetten zij het netwerk en specifiek de sponsor in. Ook de partner speelt, als onderdeel van het netwerk, een rol door het geven van kennis en informatie enerzijds en anderzijds door zorg uit handen te nemen en ruimte te geven (afbeelding 20).

## 4.6. Discussie en conclusie

120

Voor deze studie zijn 86 topvrouwen geïnterviewd: vrouwen die als eindverantwoordelijke binnen een organisatie of bedrijf of in de hoogste twee echelons van een bedrijf werken. Van deze vrouwen mag aangenomen worden dat zij gezien de functie die ze vervullen een bepaalde mate van ambitie hebben.

In dit discussie- en conclusiehoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de vraag: *Welke mogelijkheden biedt het netwerk aan de topvrouw om haar carrière doelen te realiseren en welke rol kunnen een sponsor en de partner van de vrouw daarin hebben?* En de deelvragen: *In hoeverre zijn topvrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?* en *In welke mate loont regie nemen over je eigen netwerk in relatie tot je carrière-ontwikkeling?*

Door de vraag te beperken tot de rol van het netwerk en de specifieke actoren binnen het netwerk, worden bepaalde zaken buiten beschouwing gelaten die mogelijk wel van invloed zijn op het maken van carrière. Zo zullen karaktereigenschappen zeer waarschijnlijk een rol spelen bij het ambiëren van een carrière op topniveau (Burgess & Tharenou, 2002; Glijnis, 2018). Ook is het denkbaar dat opvoeding, achtergrond, wel of geen kinderen hebben en de aanwezigheid van rolmodellen eveneens van invloed zijn. Een voorbeeld hiervan is te lezen op de site van topvrouwen.nl:

“Al sinds jonge leeftijd was ik erg gedreven. Ik heb op de lagere school 2 klassen in 1 jaar gedaan en ook mijn middelbare school- en studietijd gingen gemakkelijk.

Ik wilde me graag verder ontwikkelen en daarmee maakte ik haast automatisch carrière.” (Linn, 2019)

Vanuit de ambitie van vrouwen zijn bepaalde basisvoorwaarden te definiëren, die uit de interviews naar voren komen zoals zichtbaar zijn, fulltime werken en de waarde van het netwerk kennen. Ook is te zien dat sommige stereotiepe beelden erg hardnekkig zijn. In deze studie wordt het netwerkperspectief centraal gezet en met name de waarde van sociaal kapitaal dat wordt opgebouwd in netwerken. Daarbij wordt speciaal aandacht geschonken aan bepaalde actoren in het netwerk en de betekenis daarvan voor het realiseren van doelen. Ook het bewustzijn van de waarde van netwerken komt expliciet aan bod. De bevindingen laten zien dat de respondenten zich bewust zijn van de waarde van netwerken en ook gebruik maken van het feit dat bepaalde actoren van toegevoegde waarde zijn voor hun carrièreontwikkeling.

#### **4.6.1. Theoretische bijdrage**

121

Deze studie draagt onder meer bij aan het debat over vrouwen en deeltijdwerk. Vrouwen werken in Nederland vaak in deeltijd, omdat zij dan werk en zorg kunnen combineren. De respondenten in dit onderzoek werken allemaal nagenoeg fulltime, maar ervaren een mate van flexibiliteit in hun baan waardoor werk en privé gecombineerd kunnen worden. Aan de hand van de interviews is een aantal basisvoorwaarden te definiëren die noodzakelijk zijn om te kunnen functioneren op topniveau. De respondenten geven aan dat parttime werken geen optie is op een dergelijk niveau. Het merendeel van de respondenten geeft aan fulltime beschikbaar te zijn of op zijn minst vier dagen per week. Zij zien wel dat vrouwen om hen heen last hebben van de deeltijdcultuur die er in Nederland heerst (Derks, Vink, Aarntzen & Riedijk, 2018). De topvrouwen geven aan dat parttime werken tevens de mogelijkheden om te netwerken belemmert, omdat je minder aanwezig bent en / of een andere focus hebt. De topvrouwen vinden dat je de vraagstukken die thuis spelen goed moet regelen. Een enkele keer komt aan bod dat de thuissituatie een belemmering is om te kunnen netwerken, maar voor de respondenten geldt dit niet. De topvrouwen geven aan dat hun functie hun wel enige flexibiliteit biedt om bepaalde keuzes te maken, zoals af en toe thuiswerken. Uit onderzoek blijkt ook dat dit een belangrijke voorwaarde is om carrière te kunnen maken (Dijkers, Engen, & Vinkenburg, 2010). In de literatuur wordt wel vaak aangedragen dat het aantal uren dat vrouwen willen werken bepalend is voor de carrière die zij maken. (Benschop et al., 2013; Dijkers et

al., 2010). Iemand die (nagenoeg) fulltime werkt, maakt meer kans op doorgroei. Zij zou meer gecommitteerd zijn aan haar job en daardoor meer mogelijkheden hebben om gebruik te maken van het netwerk (Brieger et al., 2017). De respondenten geven ook aan dat zij zichtbaar zijn in de organisatie en hun ambitie uitspreken, waarbij ze opmerken dat het niet voldoende is om alleen maar hard te werken en hierover niet te spreken; een gewoonte die vaak aan vrouwen wordt toegedicht en die vrouwen ook daadwerkelijk praktiseren (Babcock & Laschever, 2003; Fels, 2004; Stead, 2013; Van Emmerik et al., 2006).

122 Dit promotieonderzoek brengt het onderzoek naar netwerken en gender verder. Worden in bestaand onderzoek nog vaak belemmeringen aangedragen, waarom vrouwen niet of minder netwerken en dus minder effect sorteren van hun netwerk, in dit onderzoek wordt zichtbaar dat de respondenten hun netwerk heel bewust inzetten. Om hun carrièredoelen te bereiken en de eventuele belemmeringen te omzeilen wordt gebruik gemaakt van het netwerken of specifieke actoren uit het netwerk. Netwerken bieden hen informatie, toegang tot nieuwe contacten en daarmee dragen netwerken bij aan het realiseren van hun carrièredoelen. (Borgatti, 2013; Coleman, 1990; Flap & Völker, 2004; Hoyer et al., 2009; Huang, 2016; Lin, 1999; Liu et al., 2017; Pena-López & Sánchez-Santos, 2016). De bevindingen van dit onderzoek sluiten aan bij algemeen onderzoek naar netwerken en het merendeel van de respondenten is van mening dat netwerken zeer van toegevoegde waarde zijn voor hun carrière, voor het verkrijgen van informatie, het regelen van zakelijke deals of het leggen van contacten. De topvrouwen in dit onderzoek ervaren niet of in mindere mate de belemmeringen die in de literatuur worden geschetst en zetten hun netwerken in ten behoeve van hun eigen (carrière)doelen of die van anderen. Zij lijken in hun netwerkgedrag wellicht (inmiddels) meer op hoe mannen netwerken dan dat ze een afspiegeling zijn van hoe vrouwen als groep in netwerkliteratuur worden onderzocht of beschreven.

Wat de respondenten aangeven is dat een sponsor belangrijk is of is geweest tijdens hun carrière. De topvrouwen zetten heel bewust hun netwerk in voor het zoeken van een sponsor en benoemen het belang van sponsorship voor hun eigen groei in hun carrière en het vergroten van het netwerk. Dit weersprekt de stelling van Ibarra die stelt dat vrouwen te vaak een mentor hebben en te weinig een sponsor (Ibarra, 2010). Hewlett (2013) roept in haar boek op om vooral op zoek te gaan naar

een sponsor, juist vanwege de eerder beschreven specifieke rol van de sponsor. De sponsors die door de respondenten worden genoemd, zijn contacten uit hun netwerk. Met hun sponsor bouwen zij een relatie op die is gebaseerd op vertrouwen. De expertise die de sponsor inzet voor de protégé, is een andere dan die van een mentor of coach die via een (ontwikkel) programma van het bedrijf wordt aangeboden. Een aantal respondenten ziet de toegevoegde waarde van dit soort programma's niet.

Ook is een rol voor de levenspartner weggelegd en die rol is tweeledig. Aan de ene kant is hij<sup>3</sup> een gesprekspartner; de topvrouwen geven aan regelmatig een beroep te doen op zijn kennis en wijsheid. Ook het netwerk van de partner kan relevant zijn voor de topvrouw vanwege het sociaal kapitaal. Aan de andere kant, zeker in het geval dat er kinderen zijn, heeft de partner ook een zorgrol thuis, faciliteert hij zijn vrouw en maakt het mogelijk dat zij ruimte en tijd heeft om te werken. Volgens de respondenten is het essentieel voor hun carrière dat zij met hun partner goede afspraken kunnen maken, de zaken thuis goed organiseren en het thuisfront vervolgens ook los kunnen laten. Een aantal respondenten geeft aan dat de partnerkeuze relevant is bij het ambleren van een topfunctie of het maken van carrière.

123

Hoewel de vrouwen het combineren van werk en privé wel noemen, vinden zij dit niet, zoals uit de literatuur vaak blijkt, een issue van alleen vrouwen (Carli & Eagly, 2015; Greguletz et al., 2018; Ibarra, 1992; Rhodes & Butler, 2010; Smith & Parrotta, 2018). Zij vinden dat je de vraagstukken die thuis spelen goed moet regelen. In sommige interviews komt aan bod dat de thuissituatie een belemmering is om te kunnen netwerken, maar dat is geen gemeengoed bij de respondenten. In de literatuur wordt het beperkte aantal uren dat vrouwen willen werken wel vaak aangedragen als belemmering om carrière te maken en commitment te tonen (Benschop et al., 2013).

Opgemerkt moet worden dat op basis van het onderzoek blijkt dat niet iedere respondent even actief is in netwerken. Er is een klein deel van de respondenten dat aangeeft dat het niet mogelijk is om naast een topfunctie en een gezin ook nog deel te nemen aan netwerken of actief netwerken te onderhouden. Een ander deel geeft aan dat zij wel zelf actief zijn in netwerken, maar ziet dat deeltijdwerken (andere) vrouwen weerhoudt om actief te zijn in netwerken.

<sup>3</sup> Waar over partner of sponsor wordt gesproken, wordt hij gebruikt. Dit kan ook worden vervangen door zij.

Levenspartner en sponsor zijn beiden onderdeel van het netwerk van de topvrouw en dragen via het sociaal kapitaal bij aan de carrière van de topvrouw. De wijze waarop de ondersteuning plaatsvindt, is afhankelijk van de relatie. Met name de verbinding met de sponsor kan van tijdelijke aard zijn vanwege de vraagstukken die de topvrouw heeft. Op een ander moment in de carrière kan iemand anders de functie van sponsor invullen.

124 Dat de topvrouw over het algemeen actief gebruik maakt van haar netwerk is op basis van de resultaten van het onderzoek duidelijk. De belemmeringen die vaak voor vrouwen gelden als uitsluiting, stereotyperingen en gebrek aan rolmodellen, weerhouden de vrouwen er niet van om op topniveau te functioneren en daar waar zij tegen belemmeringen aanlopen kan een sponsor hulp bieden. Ook maken zij gebruik van het sociaal kapitaal van de partner. Daarnaast maken de topvrouwen afspraken met de partner over de organisatie van het thuisfront en zij regelen wat er geregeld moet worden. Dit geeft ook ruimte om invulling te geven aan de functie.

#### **4.6.2. Praktische bijdrage**

Op grond van de resultaten van deze studie kunnen adviezen gegeven worden voor de praktijk. De aspecten die voor topvrouwen vanzelfsprekend lijken, bieden mogelijk voor zowel leidinggevendenden van organisaties en bedrijven als voor de vrouwen die willen doorstromen naar de top, aanknopingspunten om bij stil te staan. Uit de resultaten blijkt dat de respondenten hun ambities duidelijk hebben uitgesproken en zichtbaar zijn (geweest) in organisaties. Een enkeling heeft daarbij zelfs gekeken naar hoe mannen die zichtbaarheid hebben gegenereerd en zijn dat succesvol gaan kopiëren. Het is voor de leidinggevendenden van bedrijven relevant als ze vrouwen binnen hun bedrijf willen houden en hen door willen laten stromen richting de top, ze hen actief uit moeten nodigen om zich uit te spreken. Ook zouden ze hun een platform moeten bieden en kunnen aanmoedigen om op zoek te gaan naar een sponsor (Hewlett et al., 2010). Mogelijk kan het 'systeem dat vrouwen om zich heen hebben gebouwd' dienen als voorbeeld voor vrouwen die de ambitie hebben om door te groeien. Door de verhalen te delen en rolmodellen zichtbaar te maken kunnen anderen worden geholpen om stappen te zetten.

Zo kan gekeken worden naar faciliteiten die nodig zijn om de thuissituatie te regelen, hoewel de topvrouwen nauwelijks refereren aan eventuele tekortkomingen op dat terrein. Men is stellig: regel het gewoon.

Zichtbaar zijn en inzetten van het sociaal kapitaal wordt belangrijker naarmate iemand hoger op de carrièreladder komt. De toegevoegde waarde van netwerken erkennen en inzetten wordt wellicht crucialer naarmate iemand vordert op haar carrièrepad. Het is de vraag of en wanneer er een omslagmoment aan te wijzen is waarop vrouwen (en mannen) zich realiseren dat een netwerk interessant en belangrijk is. Misschien kan in dit verband de uitdrukking 'van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam' worden gebruikt. In traineeprogramma's en opleidingsprogramma's kan hieraan binnen bedrijven wellicht aandacht worden geschonken. En het gesprek kan worden gevoerd over de toegevoegde waarde van netwerken. Niet hoe belastend het is naast een functie, maar hoe waardevol het is voor de vrouwen zelf en daarmee mogelijk ook voor het bedrijf.

125

## 4.7. Beperkingen en vervolgonderzoek

Een aantal beperkingen van deze studie moet worden aangegeven. De respondenten, allen topvrouw, zijn zich zeer bewust van de rol van een sponsor en het gebruik van een netwerk. Op basis van de interviews is niet aan te geven of dat altijd zo is geweest en of er een omslagmoment is gekomen waarop zij zich realiseerden dat zij het netwerk nodig hadden voor hun functie. Voor een vervolgonderzoek is het interessant om te kijken of hierin inzicht kan worden verkregen en hoe dat omslagmoment (als dat er was) zich aandient. Wat was de aanleiding daartoe? Of blijkt het dan toch zo te zijn, zoals een aantal respondenten aangeeft, dat zij hun stappen per toeval zetten?

Het is ook aannemelijk dat de respondenten een bepaalde ambitie hadden, en deze kenbaar maakten in hun omgeving en dat er een sponsor op hun pad is gekomen die hen heeft geholpen. Voor vervolgonderzoek kan gekeken worden of het uitspreken van de ambitie en het zichtbaar worden hen op het spoor van de sponsor heeft gezet of dat anderen iets in hen zagen en dat op dat moment het traject is ingezet.

In dit onderzoek zijn de karaktereigenschappen van de topvrouwen (Mavin, Williams, Bryans, & Patterson, 2015) slechts beperkt meegenomen. Het onderzoek van Mavin

et al. laat zien dat vooral masculine eigenschappen nodig zijn die maken dat topvrouwen de stappen op de carrière ladder ook echt (kunnen) zetten. Een ander aspect dat mogelijk relevant is, is iemands achtergrond (uit welk nest kom je). Het reeds bekende onderzoek naar karakteristieken kan aangevuld worden met achtergrond en in samenhang met ambitie en netwerkgedrag een completer beeld opleveren van de randvoorwaarden voor het bereiken van de top.



# Hoofdstuk 5

## Discussie, conclusie en aanbevelingen



## 5.1. Naar een beantwoording van de onderzoeksvraag

Nu in de vorige hoofdstukken is ingegaan op het fenomeen netwerken, netwerkgedrag en hoe vrouwen met hun netwerk omgaan, kan een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag:

*In welke mate hebben hoger opgeleide vrouwen inzicht in de wijze waarop netwerken werken, op welke wijze netwerken zij en zetten zij deze inzichten in om hun carrièredoelstellingen te verwezenlijken?*

Deze vraag is in een viertal hoofdstukken aan de hand van deelvragen aan bod gekomen. In dit discussie- en conclusiehoofdstuk zullen de afzonderlijke studies worden beschouwd en het antwoord op de genoemde onderzoeksvraag en deelvragen worden gegeven.

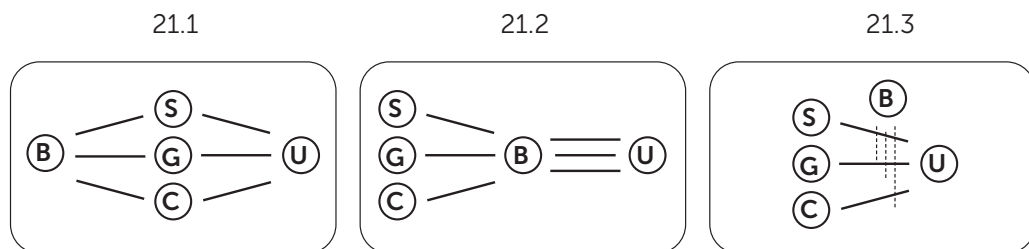
128

In de inleiding van dit proefschrift wordt geschetst waarom netwerken, carrière en gender zijn samengebracht in dit onderzoek. Voor sommige mensen is netwerken vanzelfsprekend, andere zijn er vrij onbekend mee en weten niet precies wat een netwerk is of hebben het idee dat zij geen netwerk hebben. In hoofdstuk 1 worden eigenschappen van netwerken zoals sterke en zwakke banden, structurele gaten en dichtheid toegelicht, alsmede aspecten die specifiek voor vrouwen (in relatie tot netwerken) een rol spelen. Vervolgens worden inzichten vanuit de netwerktheorie, sociaal kapitaal theorie en gender aan elkaar gekoppeld. Beschreven wordt hoe netwerken zijn opgebouwd en wat de betekenis daarvan is voor het sociaal kapitaal dat beschikbaar is. Zoals Whiting and Janasz (2004) weergeven, verstaan we onder netwerken het volgende: "Netwerken is het bouwen en onderhouden van persoonlijke en professionele relaties om een systeem van informatie, contact en ondersteuning te creëren en dat tezamen lijkt van cruciaal belang voor carrière en persoonlijk succes." De mate waarin informatie, contact en ondersteuning tot stand komen, hangt mede af van de opbouw van het netwerk van een actor, het aantal banden en de sterkte van de banden. Evenals de positie die een actor inneemt in een netwerk. Dit alles, zo blijkt uit onderzoek, verschilt voor vrouwen en mannen. In dit proefschrift worden de termen netwerkbewustzijn en bewust netwerken geïntroduceerd.

De resultaten van hoofdstuk 2 laten zien dat er vrouwen zijn die aangeven geen of nauwelijks een netwerk te hebben. Zij lijken zich amper bewust van het bestaan van een netwerk en maken er diensgevolge niet bewust gebruik van. De gedachte is dat, om beter gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden van een netwerk en dit bewust te kunnen inzetten, er eerst sprake moet zijn van netwerkbewustzijn. Naast het netwerkbewustzijn en bewust netwerken is gekeken naar netwerkgedrag en de verschillen daarin tussen vrouwen en mannen. Vrouwen scoren bijvoorbeeld lager op netwerkgedrag. Op basis van de resultaten van hoofdstuk 3 wordt dit toegelicht. Er is een groep vrouwen die zich zeer bewust is van hun netwerk en er bewust gebruik van maakt. Zij hebben profijt van hun netwerk en zetten het heel bewust in om hun carrièredoelen te realiseren. De belemmeringen die in literatuur vaak naar voren komen voor vrouwen, ervaren deze vrouwen persoonlijk niet. Deze groep vrouwen past meer in het profiel dat in netwerkonderzoek aan mannen wordt toegeschreven (hoofdstuk 4).

129

Bewustzijn van netwerken en bewust netwerken zijn onderwerpen die in netwerkonderzoek tot op heden niet of nauwelijks werden onderzocht. Het is echter de vraag op welk moment bewustzijn van netwerken een rol speelt. Dit heeft geleid tot een drietal grafieken waarbij in afbeelding 21.1. wordt weergegeven dat bewustzijn invloed heeft op de opbouw (S), de manier van handelen in het netwerk (G) en de onderwerpen die in het netwerk aan bod komen (C). In afbeelding 21.2. beïnvloeden S, G en C het bewustzijn en vervolgens de uitkomsten van het netwerk terwijl in afbeelding 21.3. het bewustzijn de relatie tussen S, G en C en de uitkomsten beïnvloeden.



Afbeelding 21 (21.1., 21.2., 21.3.) Proces van bewustzijn in netwerken schematisch in beeld gebracht.

In de volgende paragrafen wordt de vertaling gemaakt van de afzonderlijke studies naar deze grafieken.

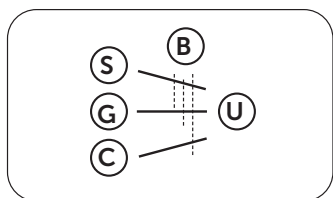
## 5.2. Onderzoeksresultaten

Om de onderzoeksvraag *In welke mate hebben hoger opgeleide vrouwen inzicht in de wijze waarop netwerken werken, op welke wijze netwerken zij en zetten zij deze inzichten in om hun carrièredoelstellingen te verwezenlijken?* te beantwoorden, zijn drie deelvragen opgesteld. Deze worden in de hierna volgende drie paragrafen besproken, waarna in paragraaf 5.2.5. de bijdrage aan de praktijk wordt gegeven.

### 5.2.1. In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk? (deelvraag 1)

130 Voor het antwoord op deze deelvraag worden de resultaten van hoofdstuk 2 en 4 naast elkaar gezet. Voor hoofdstuk 2 is een groep hoogopgeleide werkende vrouwen geïnterviewd. Een deel van deze vrouwen gaf aan geen netwerk te hebben en/of er weinig of niets mee te doen. Het gesprek met deze vrouwen startte met de vraag: 'Wat versta je onder een netwerk?' en vervolgens werd hun gevraagd hun netwerk te tekenen. Voor sommige respondenten was dat een redelijk trage vraag. Trage vragen zijn vragen die tijd nodig hebben om binnen te dringen en waarop je langzaam antwoord krijgt. Andere respondenten gingen vlot aan de slag met de vraag. Een aantal wist niet waar zij moesten beginnen met tekenen. Respondenten verontschuldigde zich vaak met 'ik begin maar bij mezelf'. Gaandeweg het gesprek bleek dat alle respondenten (al pratende) kwamen tot een netwerktekening. Door daarna verder in te gaan op hoe het netwerk van de respondenten eruit ziet, kwam de waarde van het sociaal kapitaal aan bod (Mehra et al., 2014). De respondenten blijken bewust of onbewust te weten hoe netwerken werken en geven aan dat zij het achterland van hun netwerk in het vizier hebben. Wel geeft een aantal respondenten aan dat zij de potentie van het netwerk onvoldoende benutten (Huang, 2016). Van de respondenten is een kleine meerderheid bewust bezig met het bouwen van het netwerk (Burke et al., 1995). In enkele situaties is een verandering, zoals het verliezen van een baan, een reden om bewuster te gaan werken aan het netwerk. Ook is het niet voor iedereen vanzelfsprekend om (carrière)vragen voor zichzelf in het netwerk te stellen of, indien een antwoord uitblijft, verder te zoeken in het netwerk. Een aantal respondenten geeft aan het een onplezierig idee te vinden om een beroep op anderen te moeten doen omdat dit zo berekenend over komt: 'je maakt gebruik van mensen' (Singh et al., 2002; Van Emmerik et al., 2006).

Deze studie laat zien dat er bij een aantal mensen wel een latente bekendheid met het netwerk is, maar dat deze pas helder wordt wanneer de respondenten gestimuleerd worden na te denken over de structuur van hun netwerk, over de onderwerpen die ingebracht kunnen worden en over welke voorwaarden relevant zijn om die uitwisseling te krijgen. Dan beseffen zij zich dat er meer uit te halen valt dan nu het geval is (Lin et al., 2008). Zij worden zich er dan van bewust dat zij verzoeken kunnen neerleggen in hun netwerk. En dat zij tenslotte zelf van harte bereid zijn om op hun beurt anderen te helpen als die hun iets vragen (Buffel et al., 2009). Daarom sluit onderstaande grafiek het best aan bij het netwerkgebruik van deze groep respondenten.



Afbeelding 22 Onbewust gebruik maken van het netwerk.

131

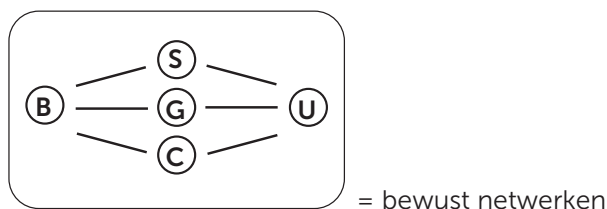
De uitkomsten van het netwerk worden pas zichtbaar als de respondenten op het bestaan van hun netwerk worden gewezen. Dan realiseert men zich wat het netwerk kan betekenen en dan wordt gezien wat het verband is tussen structuur, governance en content en de uitkomsten (Hoang & Antoncic, 2003).

Ook de respondenten, die te maken kregen met een impactvolle gebeurtenis zoals ontslag, zijn daarna het netwerk gaan ontwikkelen passend bij de richting die zij op gingen. Respondenten gaven aan voor die gebeurtenis nauwelijks met netwerken bezig te zijn geweest, maar dat zij juist daarna de betekenis van het netwerk zagen. Er is een groep vrouwen die zich bewust is van het netwerk en ervan bewust gebruik maakt. Zij hebben profijt van hun netwerk en zetten het in om hun (carrière)doelen te realiseren.

Naast de groep hoogopgeleide vrouwen die voor een deel minder bewust gebruik maakt van het netwerk (hoofdstuk 2) is de groep vrouwen te plaatsen die voor de laatste studie is geïnterviewd (hoofdstuk 4). Deze vrouwen zijn eveneens hoogopgeleid en werken als eindverantwoordelijke of in de hoogste twee echelons van een bedrijf of organisatie. In de studie worden deze vrouwen topvrouwen genoemd (Portegijs

& Van den Brakel, 2016). Deze respondenten hebben een groot netwerk (structuur), maken actief en bewust gebruik van hun netwerken en weten daarmee doelen te bereiken (governance) en zij halen veel informatie uit het netwerk relevant voor hun carrière (content) (Hoang & Antoncic, 2003). Bijna alle respondenten geven aan dat zichtbaar zijn en je ambitie uitspreken belangrijk is. Zij doen een beroep op mensen om zich heen, waarbij de rol van de sponsor (Hewlett, 2013) en de rol van de partner (Baerts et al., 2011) in dit onderzoek bijzondere aandacht hebben gekregen. De topvrouwen zijn zich bewust van het feit dat zij moeten investeren in het netwerk, weten dat vertrouwen cruciaal is en dat wederkerigheid in netwerken een voorwaarde is. Daarnaast weten zij op wie zij een beroep moeten doen voor informatie. Omdat zij actief zijn in netwerken bereikt hen veel informatie. Overigens is de mate waarin men actief is niet voor iedereen gelijk, maar men onderschrijft wel de relevantie. Onderstaande grafiek (afbeelding 23) geeft weer dat de respondenten heel bewust naar alle aspecten van het netwerk kijken en deze ook gebruiken voor het bereiken van hun doelen.

132



Afbeelding 23 Bewust netwerken: bewustzijn van de rol van S, G en C en deze actief inzetten

De deelvraag *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?* wordt vanuit de twee studies verschillend beantwoord. Bij de respondenten van de studie in hoofdstuk 2 was een meer gedifferentieerd beeld te zien. Deze groep kent respondenten die zich bewust zijn van het netwerk en het netwerk actief onderhouden. Maar in deze groep zijn respondenten die zich nauwelijks bewust zijn van hun netwerk en dit niet actief inzetten. Zeker niet ten behoeve van hun eigen (carrière)doelen. Door enkele respondenten is aangegeven dat bijvoorbeeld het verlies van een baan een reden was om actief te gaan netwerken. De respondenten van de studie in hoofdstuk 4 zijn zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk. De groep topvrouwen is hierin explicieter dan de groep vrouwen uit de eerste studie. Het is wellicht voor de hand liggend om te zeggen dat dit bewustzijn samenhangt met de positie die zij innemen en/of de mate

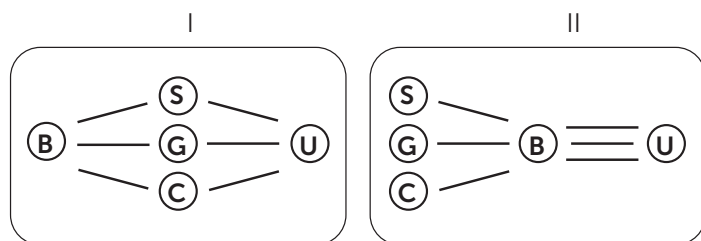
van ambitie die zij hebben maar dit dient nader onderzocht te worden. Door een van de respondenten is aangegeven dat zij zich op een goed moment in haar carrière realiseerde dat zij haar netwerk nodig had voor het bereiken van haar doelen. Ze noemde dit een omslagmoment. Of dit een zelfde omslagmoment is als bij de vrouwen in hoofdstuk 2, die aangaven na een bijzondere gebeurtenis te zijn gaan netwerken, dient nader onderzocht te worden.

### 5.2.2. In welke mate heeft bewust netwerken invloed op het bouwen van het netwerk, het maken van verbinding, netwerkaffordance en de gevolgen daarvan voor het bereiken van carrièredoelen? (deelvraag 2)

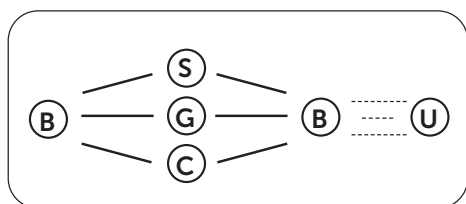
Om deze vraag te beantwoorden zijn de antwoorden van 480 repondenten geanalyseerd en hieruit kan worden opgemaakt dat vrouwen en mannen niet op eenzelfde manier netwerken. Mannen scoren hoger dan vrouwen voor wat betreft netwerkbewustzijn, bewust netwerken en tevredenheid. Daarbij geldt dat respondenten met een groter netwerkbewustzijn een actiever netwerkgedrag laten zien op alle drie de aspecten van netwerkgedrag: netwerkbouwen, netwerkverbinden en netwerkaffordance. Actiever netwerkgedrag wordt versterkt door bewust netwerken. Daarbij is het bijzonder om op te merken dat mannen hoger scoren op verbinden – zoals blijkt uit de literatuur (Szell & Thurner, 2013) – terwijl men vaak denkt dat vrouwen hierin sterker zijn.

133

De twee onderstaande grafieken zijn van toepassing op deze studie. Bewustzijn van netwerken heeft gevolgen voor het actief gebruik maken van structuur, governance en content met als resultaat bepaalde netwerkuitkomsten; groter netwerkbewustzijn heeft effect op de uitkomsten. De studie laat zien dat bewustzijn van netwerken leidt tot een actiever netwerkgedrag ofwel bewust netwerken.



Het bovenstaande nodigt uit om afbeelding I en II samen te voegen om zo het effect netwerkbewustzijn en bewust netwerken weer te geven (afbeelding 24).



Afbeelding 24 Netwerkbewustzijn heeft effecten op S, G en C en zorgt ook voor betere uitkomsten

Bewust netwerken laat zich daarmee kenmerken door bewustzijn dat actief netwerkgedrag laat zien op het bouwen aan het netwerk, maar betekent ook dat de contacten die er zijn beter worden gebruikt. Ook verbeteren de verbindingen tussen mensen en wordt er veel inhoud gedeeld. De positieve beweging die zo in gang gezet wordt, leidt ertoe dat er meer netwerkbewustzijn is en dat leidt weer tot betere uitkomsten. Mannen scoren hierop hoger dan vrouwen. Op basis van de sociaal kapitaal theorie mag dan worden aangenomen dat mannen hiervan voordeel ondervinden voor hun carrière.

134

### 5.2.3. In welke mate loont regie nemen over je eigen netwerk in relatie tot je carrièreontwikkeling? (deelvraag 3)

De vraag: *In welke mate loont regie nemen over je eigen netwerk in relatie tot je carrièreontwikkeling?* wordt door de topvrouwen in hoofdstuk 4 positief beantwoord. De respondenten hebben profijt van hun netwerk en zetten het heel bewust in om hun carrièredoelen te realiseren. De topvrouwen weten wie zij kunnen benaderen, gaan actief op zoek naar informatie die voor hen van belang is en zorgen dat zij zichtbaar zijn. De sponsor is daarbij voor een groot deel van de respondenten van belang geweest (Hewlett, 2013; Van Beek & Henderikse, 2018). Hij of zij heeft hen op plekken gebracht die zonder sponsor niet of nauwelijks bereikbaar zouden zijn geweest. Heel concrete voorbeelden zijn dat de sponsor hen heeft gestimuleerd te gaan solliciteren of te gaan studeren. Stappen die – zeker achteraf – in de carrière van de respondenten cruciaal bleken te zijn. Ook de rol van de partner wordt door de respondenten als essentieel beschouwd. Er zijn respondenten die daarbij aangeven dat de keuze van de partner heel belangrijk is bij het realiseren van de carrière doelen. Andere beschrijven juist het feit dat er gesproken moet worden over bepaalde keuzes. Zo hebben respondenten onderhandeld over hoe en wat te regelen in geval er kinderen in het gezin zouden komen. Andere spraken af hoeveel tijd er aan netwerkactiviteiten kon worden gespendeerd.

### 5.3. Beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek

De voorgaande drie paragrafen zijn de opmaat voor de beantwoording van de gestelde vraag: *In welke mate hebben hoger opgeleide vrouwen inzicht in de wijze waarop netwerken werken, op welke wijze netwerken zij en zetten zij deze inzichten in om hun carrièredoelstellingen te verwezenlijken?* Uit dit onderzoek blijkt dat een deel van de hoogopgeleide vrouwen zich niet of nauwelijks bewust is van het eigen netwerk en de rol die een netwerk zou kunnen spelen bij het realiseren van bepaalde doelen. Een deel van de respondenten geeft aan het moeilijk te vinden om vragen te stellen aan mensen uit hun netwerk. Het netwerkbewustzijn van de geïnterviewde vrouwen in relatie tot hun carrièreontwikkeling wisselde. Dit kan wellicht worden verklaard uit het feit dat de focus die deze vrouwen hebben niet alleen gericht is op het maken van carrière maar diverser is. Dit dient nader onderzocht te worden. Door het gesprek over het netwerk te voeren ontdekten respondenten in de eerste studie, dat netwerken worden gevormd door verbindingen tussen mensen en dat netwerken heel verschillend kunnen zijn. Het actief en bewust bouwen aan het netwerk waarvan Baker (1994) de noodzaak aangeeft, was een onderdeel van het interview en wordt door een deel van de respondenten in praktijk gebracht terwijl er ook respondenten waren die dit als onplezierig en berekenend beschreven. Een deel van de vrouwen vindt het vragen van hulp niet passend en men vindt dat men dan misbruik dan wel gebruik maakt van anderen. Een deel van de vrouwen is van mening zaken zelf te moeten doen.

135

Actoren die zich bewuster zijn van het netwerk vertonen actiever gedrag op alle drie de aspecten van netwerkgedrag, netwerkbouwen, -verbinden en -affordance, zo blijkt in de tweede studie. Wat betreft netwerkgedrag zijn er verschillen tussen vrouwen en mannen waarneembaar op netwerktevredenheid, bewust netwerken en netwerkbewustzijn. Ook bij het aspect 'verbindingen leggen' zijn verschillen te zien. Met het verklaren van de verschillen wordt inzicht gegeven in de mate van de effectiviteit van het netwerk en de tevredenheid daarover. Het netwerkgedrag van vrouwen is minder actief dan dat van mannen, maar het sekseverschil is niet significant. Wel scoren mannen beduidend hoger op het onderdeel verbinden binnen netwerkgedrag. Dit lijkt haaks te staan op wat algemeen wordt aangenomen, namelijk dat vrouwen meer verbindend zijn. Zo schreef Ton Wilthagen, hoogleraar arbeidsmarkt aan de Tilburg University, hierover in maart 2019 een column in de Volkskrant (Wilthagen, 2019).



Vrouwen die een actief netwerkgedrag laten zien, zijn de topvrouwen uit studie 3 (hoofdstuk 4). Deze vrouwen zijn zich zeer bewust van het netwerk en zetten dit heel bewust in. Voor hen was het geen vraag wat de waarde is van hun netwerk en het beschikbare sociaal kapitaal. Zij staan uitgebreid stil bij de waarde van spelers uit het netwerk, zoals een sponsor en geven aan hoe hun partner ondersteunend is bij hun carrière. Zij geven daarbij aan dat zij hun ambitie kenbaar maken en zichtbaar zijn. Voor velen van hen is netwerken onlosmakelijk verbonden met hun werk. Zij lijken in hun netwerkgedrag wellicht meer op wat in netwerkonderzoek aan mannen wordt toegeschreven dan aan vrouwen.

#### **5.4. Bijdrage aan het wetenschappelijk debat**

Dit onderzoek brengt netwerken, carrière en gender samen, schetst een kader voor de mogelijkheden die netwerken bieden en doet dit specifiek vanuit het perspectief van vrouwen. Het onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan het wetenschappelijk debat.

136

In de literatuur wordt het netwerk van vrouwen vaak in verband gebracht met omstandigheden die de vrouwen belemmeren om te netwerken. Zo wordt het netwerk van vrouwen in netwerkonderzoek als minder waardevol gepresenteerd omdat vrouwen minder hooggeplaatsten in hun netwerk hebben (Hulst, 2004) en vrouwen over het algemeen minder contacten hebben die relevant zijn voor hun carrière. Dit wordt niet zelden veroorzaakt doordat zij hun tijd, meer dan mannen, moeten verdelen tussen werk, kinderen en netwerken (Van Emmerik, 2006). De topvrouwen laten zien dat de bevindingen zoals hiervoor genoemd niet op hen van toepassing zijn en daarmee wordt aangetoond dat de groep vrouwen in netwerkonderzoek niet als een homogene groep kan worden beschouwd. Meer differentiatie in arbeidsmarktposities en koppeling met de daarbij behorende of gewenste netwerken lijkt op zijn plaats en biedt mogelijkheden om carrièreontwikkeling te beïnvloeden. De topvrouwen hebben namelijk een netwerk dat hen ondersteunt in hun functie, zij weten wie zij waarvoor moeten benaderen en zij zijn actief bezig met hun netwerk. Het referentiekader van de topvrouwen biedt handvatten en aanknopingspunten om het netwerk bewust in te zetten en zichtbaarheid te creëren. Het duidelijke bewustzijn van de werking van netwerken wordt mogelijk verklaard door de positie van de topvrouwen en de focus die zij hebben op hun carrière. Daarom is de term instrumenteel netwerken, hier bedoeld als doelgericht netwerken, van toepassing op deze vrouwen. Tot op heden wordt

instrumenteel netwerken voornamelijk gezien als een manier van netwerken die bij mannen past. Deze bevindingen bieden aanknopingspunten voor aanvullend onderzoek naar de arbeidsmarktpositie en netwerken en naar instrumenteel of doelgericht netwerken en gender. Bewust netwerken en netwerkbewustzijn kunnen onderdeel zijn van deze vervolgstudies.

Dit onderzoek biedt een ander perspectief dan de invalshoek van veel bestaand netwerkonderzoek (Benschop, 2009; Ibarra, 1992; Van Emmerik, 2006) waarin het genderspect aan bod komt. Door zoals in de vorige paragraaf is aangegeven vooral belemmeringen naar voren te brengen waarom het netwerk van vrouwen anders is dan dat van mannen, wordt voorbij gegaan aan wat vrouwen wel als netwerk hebben. Dit promotieonderzoek laat verschillende manieren zien om naar netwerken te kijken. Door als eerste te vragen wat een netwerk voor deze vrouwen is en hen daarna te laten tekenen, wordt de sociale context van het netwerk zichtbaar en komen er geen belemmeringen aan bod. Dit levert inzichten op hoe vrouwen hun netwerk beschrijven in termen van contacten en mogelijkheden en daarnaast een rijke dataset met veel verschillende netwerktekeningen. Net als in de traditionele netwerkliteratuur wordt een netwerk omschreven als verbindingen tussen mensen. Sommige onderzoekers vinden een verbinding tussen twee mensen al een vorm van een netwerk (Kadushin, 2012) terwijl anderen van een netwerk spreken wanneer er drie of meer connecties zijn (Krackhardt & Handcock, 2006). Dit promotieonderzoek doet daaraan niets af. Wel wordt hieraan toegevoegd, met name op basis van de eerste studie, dat respondenten veel minder inzoomen op individuele contacten en juist de sociale context van het netwerk laten zien. De beschrijvingen van de respondenten en de tekeningen geven een interessante inkijk in de netwerkbeleving van de vrouwen. De tekeningen laten zien dat zij zijn ingebed in diverse groepen, die al dan niet met elkaar verbonden zijn. De respondenten denken meer vanuit het collectieve kader en minder vanuit de individuele context en bovendien wordt duidelijk dat de belemmeringen niet op de beleving van het netwerk terug te voeren zijn. Hoewel de topvrouwen hun netwerken heel doelbewust en instrumenteel inzetten, laten ook zij de sociale context van hun netwerken zien omdat zij hun netwerk ook inzetten om anderen te helpen. De insteek van dit onderzoek, namelijk het toevoegen van netwerkbewustzijn, biedt mogelijkheden om de netwerkbeleving te vertalen naar carrièredoelen en kan bewust netwerken stimuleren.

In dit onderzoek worden de termen netwerkbewustzijn en bewust netwerken geïntroduceerd. Uit eerder onderzoek naar netwerken blijkt dat deze dankzij het sociaal kapitaal: kennis, informatie en contacten opleveren (Burger & Buskens, 2008; Lin, 1999; Lin et al. 2008). Het feit dat daarvoor een zekere mate van bewustzijn nodig is en of dat er bewust moet worden genetwerkt, werd tot op heden in onderzoek naar netwerken van individuen buiten beschouwing gelaten. Dit onderzoek laat zien dat netwerkbewustzijn en bewust netwerken bijdragen aan het maken van carrière. Een duidelijke visie op wat netwerken is, hoe netwerken kunnen worden ingezet en wie benaderd kunnen worden ligt hier aan ten grondslag. Daarnaast zijn de respondenten uitgesproken over hun zichtbaarheid, ambitie en tijd die ze vrij maken om te netwerken. Dit promotieonderzoek is een eerste verkenning van netwerkbewustzijn en bewust netwerken en de uitkomsten van dit onderzoek bieden een basis voor verder onderzoek. Longitudinaal onderzoek naar netwerkontwikkeling helpt niet alleen om de genoemde aspecten verder uit te diepen maar kan ook inzicht geven in de samenhang tussen netwerkbewustzijn en bewust netwerken.

Het gebruik van de tekeningen heeft een bijzondere dimensie aan het onderzoek gegeven. De diversiteit van de tekeningen was groot. Tijdens het benoemen in woorden reduceerden sommige respondenten het netwerk tot alleen zakelijke contacten of beschreven het vanaf een bepaald moment. De tekenopdracht liet beperkingen in denken wegvallen. Individuen of groepen kunnen gemakkelijk worden toegevoegd evenals connecties tussen die individuen of groepen. Het netwerk wordt veel beeldender en ruimer weergegeven dan bijvoorbeeld in het onderzoek van Mehra et al. (2014) en Borgatti et al. (2009) het geval is waarin de gebruikte visualisaties eerder een beperking vormen dan dat deze de netwerken juist in kaart brengen. Netwerken krijgen, door respondenten te laten tekenen, een meer dynamisch karakter dan tot op heden uit netwerkonderzoek blijkt. Om zicht te krijgen op de ontwikkeling van netwerken en het onderzoek hierop uit te breiden kan de methode van het visualiseren van netwerken worden ingezet in vervolgonderzoek. Hierbij kan mogelijk worden aangesloten bij onderzoek naar visualisaties onder andere op het gebied van samenwerken zoals gedaan door Rose (2016).

### 5.5. Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek blijkt dat het gebruik van het netwerk niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Hoogopgeleide vrouwen met een topfunctie maken actief gebruik van hun netwerk en zien ervan de waarde in. De vrouwen in deze studie die niet te kenmerken zijn als topvrouw in deze studie waren terughoudender en minder expliciet in de beschrijving van de waarde van het netwerk. In de ene groep was er wat meer huiver om het netwerk in te zetten en vragen te stellen – ‘want dan maak ik gebruik van mensen’ – terwijl de andere groep het netwerk meer ziet als een mogelijkheid om kennis te vergaren, informatie te krijgen of contacten op te doen en anderen te helpen. Nu wij weten dat niet iedereen het eigen netwerk op een zelfde manier kent of herkent, weten wij ook dat niet iedereen het op eenzelfde manier gebruikt. Dit heeft implicaties voor de toegevoegde waarde van netwerken voor de carrièreontwikkeling.

In hoofdstuk 1 bleek uit afbeelding 1 dat de belangrijkste bron voor het vinden van een baan, het netwerk is. Voor vrouwen die zich niet bewust zijn van het netwerk en / of er niet actief gebruik van maken heeft dit tot gevolg dat de informatie over die banen niet bij hen komt. Daarbij komt dat een van de voorwaarden van netwerken – namelijk reciprociteit of wederkerigheid – niet geldt als het netwerk niet als zodanig wordt herkend. Dan ontstaat de situatie dat iemand iets doet voor een ander, maar daarop geen reactie krijgt en dat die ander een tweede (of derde) keer waarschijnlijk veel terughoudender zal zijn. 139

Wanneer je als vrouw niet kenbaar maakt dat je ambitie hebt om door te stromen en zichtbaar bent in het netwerk – zodat mensen weten wie je bent en wat je kunt – zullen mensen als er een vacature is niet zo gemakkelijk aan je denken of je hierop attenderen. Daarbij is het niet zo dat vrouwen geen ambitie hebben, maar ze maken deze niet kenbaar en worden daardoor dus niet opgemerkt. Mannen uiten hun ambitie wel en zijn dus zichtbaar (Dijkers et al., 2010; Ibarra et al., 2010; Sools, Baerveldt, & Engen, 2002). In hun nadeel werkt dat aan vrouwen stereotiepe feminiene eigenschappen worden toegeschreven waardoor zij gezien worden als voorzichtig en bescheiden (Merens, Henderikse, & Pouwels, 2015). We hebben hier dus te maken met het verschil in zichtbaarheid tussen vrouwen en mannen. En aan vrouwen worden andere eigenschappen toegedicht. Eigenschappen die volgens velen haaks staan op wat het vergt om een leiderschapsrol te vervullen.

*De eerste aanbeveling voor vrouwen die carrière willen maken is daarom ook formuleer je ambitie en maak deze kenbaar. Laat zien wie je bent en wat je doet (Hubregtse & Bertus, 2019). Wees je bewust van je netwerk en de veelheid aan sociaal kapitaal om je heen.*

Ook wanneer een functie niet via het netwerk wordt gedeeld maar er formeel moet worden gesolliciteerd, is het gebruik van het netwerk vaak van belang. Zo kan het voor een functie een pré zijn als uit het Curriculum Vitae van iemand blijkt dat zij een groot netwerk heeft. Nevenfuncties kunnen dat impliceren. Een ander aspect is het aanleveren van referenties, vaak mensen uit je netwerk, die je vraagt om een aanbeveling te doen in geval daarnaar wordt gevraagd. Ook dan is het goed als door je zichtbaarheid bekend is wie je bent en wat je presteert. De sponsor kan hierin een functie vervullen en is goed op de hoogte van de ambitie, het werk- en denkniveau en de ervaring van de protégé. De sponsor kan via contact aanboren om informatie in te winnen voor een protégé of een informeel gesprek te regelen.

*De tweede aanbeveling voor vrouwen die carrière willen maken is: neem een voorbeeld aan de topvrouwen uit dit onderzoek die laten zien dat je als vrouw wel degelijk instrumenteel met je netwerk om kunt gaan en zoek daarbij een sponsor (Hewlett, 2013). Als je je ambitie helder hebt, kan een sponsor je niet alleen tips, kennis en informatie aanreiken maar daadwerkelijk introduceren in relevante netwerken. Dan is dat iemand die jouw ambassadeur wordt en naast je staat in het bereiken van je carrière doelen. Ga bewust netwerken!*

Netwerken vraagt tijd en lef. Tijd om voor te bereiden, tijd om aanwezig te zijn en tijd om het contact dat is ontstaan een vervolg te geven door bijvoorbeeld een keer iemand iets na te sturen of iemand online te volgen. Die tijd moet ingepland worden en geldt eigenlijk als werktijd. Omdat veel netwerkactiviteiten in de avond zijn, kan dat met name voor vrouwen een probleem zijn als zij de verantwoordelijkheid voor het gezin voelen of dragen. In de praktijk komt deze zorg namelijk vaker op de schouders van vrouwen dan die van mannen en dit heeft gevolgen voor de keuzes die vrouwen maken (Van Emmerik, 2006). Netwerken vergt het lef om op mensen af te stappen en je vraag kenbaar te maken. Als je niets vraagt, weet een ander niet wat hij of zij voor je kan betekenen. Dat vindt niet iedere vrouw even eenvoudig (Zack, 2010).

*De derde aanbeveling voor vrouwen die carrière willen maken is: maak afspraken met je levenspartner en regel de dingen (zoals huishoudelijk taken, kinderopvang) die geregeld moeten worden. Je kunt nu eenmaal niet alles en daarom is het fijn dat je dingen uit handen kunt geven. Daarbij is het belangrijk, aldus de topvrouwen, om dingen (thuis) los te laten. Dan komt er ruimte om daadwerkelijk te gaan netwerken en daarin effectief te zijn. Toon actief netwerkgedrag en stel je vraag (Grant, 2013).*

Belemmeringen in de samenleving, zoals onder andere gebrek aan gelijkwaardigheid tussen vrouwen en mannen en stereotiepe beelden, dienen geadresseerd te worden. Dit zijn geen vraagstukken voor vrouwen alleen, maar voor vrouwen en mannen samen, ofwel voor de gehele samenleving. Anno 2020 worden deze onderwerpen volop benoemd door bijvoorbeeld de discussies over gelijke betaling, de wenselijkheid van quota en over gelijkwaardigheid van vrouwen en mannen. Ook bedrijven en organisaties worden aangesproken om werk te maken van eventuele verschillen of ongelijke behandeling.

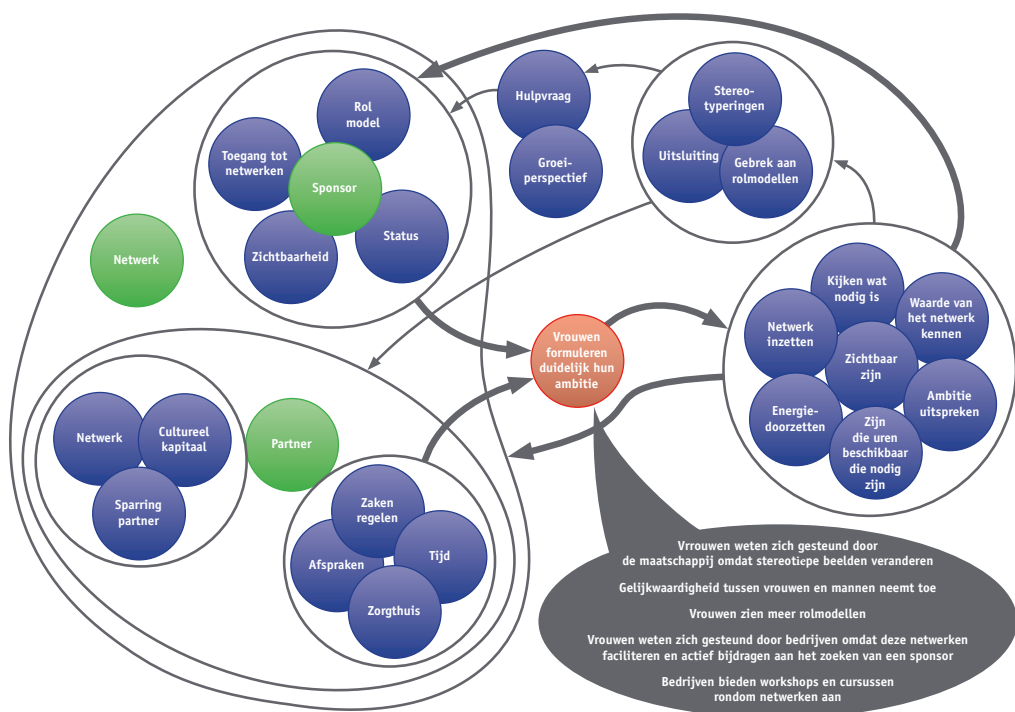
141

*De vierde aanbeveling voor vrouwen en mannen: gun vrouwen de carrière die ze ambiëren, wees een sponsor en / of rolmodel en draag actief bij aan het veranderen van beelden die gelijkwaardigheid in de weg staan.*

Bedrijven en organisaties kunnen de relevantie van netwerken actief onder de aandacht brengen en vrouwen stimuleren met netwerken aan de slag te gaan. Leaderschapsprogramma's, cursussen en trainingen zijn daarvan een voorbeeld. Maar ook tijd beschikbaar stellen of andere faciliteiten.

*De laatste aanbeveling is voor bedrijven en organisaties en gericht op het activeren en faciliteren van netwerken door vrouwen: bespreek nut en noodzaak van netwerken en stimuleer vrouwen hier actief mee aan de slag te gaan.*

In afbeelding 25 is het voorgaande samengebracht en de kort samengevatte route is dan: vrouwen met de ambitie om carrière te maken formuleren duidelijk deze ambitie; zij zijn zichtbaar en gebruiken het netwerk. Zij maken gebruik van hun netwerk en specifiek van de kennis en expertise van een sponsor (ook in geval zij tegen belemmeringen aanlopen) en het netwerk van de partner. Ook maken zij met de partner afspraken om die ambitie mogelijk te maken. Voor dit alles is een aantal randvoorwaarden nodig, zoals meer en duidelijk zichtbare rolmodellen, het stimuleren van netwerken door bedrijven en meer gelijkwaardigheid tussen vrouwen en mannen.



Afbeelding 25 De dynamiek van netwerken voor vrouwen die carrière willen maken.

## 5.6. Vervolgonderzoek

Dit onderzoek biedt een aantal aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Zo is het interessant om te onderzoeken of er een omslagpunt is waarop men meer betekenis gaat hechten aan het netwerken. En wat zouden mogelijke impulsen zijn voor zo'n omslagpunt? Daarnaast is het interessant om netwerkbewustzijn over een langere tijd te meten door middel van longitudinaal onderzoek bij respondenten, waarbij het netwerkbewustzijn is aangewakkerd. De vraag is dan of zij bewuster gaan netwerken en wat hun dat oplevert.

Belemmeringen om te netwerken worden door de topvrouwen wel genoemd, maar zij zien dit vooral als aspecten waarmee vrouwen om hen heen te maken hebben. Dit geldt echter niet voor hen. Het is interessant om in vervolgonderzoek de mogelijke belemmeringen te koppelen aan de (mate van) ambitie of (carrière)doelen, het ontwikkelen en inzetten van het netwerk en het mogelijke kantelpunt (waarna vrouwen wel actief gaan netwerken).

Verder is het interessant om te onderzoeken waarom mensen denken dat zij geen netwerk hebben. Geven zij er andere woorden en betekenis aan of zijn er andere redenen te noemen?

Vervolgonderzoek naar de succesfactoren die bijdragen aan groei in de carrière kan voortbouwen op dit promotieonderzoek. In dit onderzoek is vooral gekeken naar de rol van netwerken, netwerkbewustzijn, bewust netwerken en netwerkgedrag en dat kan worden uitgebreid met andere factoren en daarmee een compleet beeld geven van de mogelijkheden voor vrouwen.

Daarbij is het waardevol om het netwerk te meten en in kaart te brengen wie de spelers in het netwerk zijn. Dit geeft niet alleen inzicht in het bestaande sociaal kapitaal (bewustzijn van het netwerk), maar ook hoe het netwerk gebruikt kan worden en hoe aan het netwerk gebouwd kan/moet worden (bewust netwerken).







# Hoofdstuk 6

## Reflectie

Dit promotieonderzoek heeft plaats gevonden in een tijd waarin er veel aandacht is voor doorgroei en empowerment van vrouwen. Onderwerpen als gelijke betaling voor vrouwen en mannen worden geagendeerd. Er is al jaren veel aandacht voor het instellen van een vrouwenquotum en er zijn initiatieven om vrouwen meer kansen te geven om benoemd te worden. Zo heeft voormalig minister van OCW, mevrouw Jet Bussemaker, in 2017 budget beschikbaar gesteld om 100 vrouwelijke hoogleraren extra te benoemen. Bij de Technische Universiteit Eindhoven kunnen van juni tot en met december 2018 alleen vrouwen solliciteren op functies (Hermans, 2019). En bedrijven zoals Arcadis introduceerden maatregelen om 30% vrouwen in alle lagen van de organisatie te benoemen. Op 3 december 2019 werd in de Tweede Kamer gestemd over het vrouwenquotum en dit werd aangenomen. Dit quotum gaat gelden voor de raden van commissarissen die voor 30% uit vrouwen moeten bestaan. Er werd in de Kamer voor een motie gestemd en daarop volgde nog een wetswijziging (Meerderheid Kamer voor verplicht vrouwenquotum, 2019). En tegelijkertijd horen we ook protest: mensen die tegen voorkeursbeleid zijn en stellen dat niet sekse maar kwaliteit voorop dient te staan (Reijmer, 2019). De term Excuus Truus komt veelvuldig langs. Doorstroom van vrouwen staat momenteel sterk in de belangstelling en dat heeft misschien ertoe bijgedragen dat zoveel vrouwen zich bereid toonden aan het onderzoek van dit proefschrift mee te werken om hun persoonlijke ervaringen te delen en als rolmodel te dienen. Overigens zijn ook de topvrouwen net zo verdeeld over de noodzaak van een quotum en zijn er in die groep voor- en tegenstanders voor de invoering van een quotum.

Naast alle maatregelen die van hogerhand worden opgelegd, is het de vraag wat vrouwen zelf doen om hun doorstroom in het bedrijfsleven te bespoedigen. Een van de manieren waarop zij zelf de regie over hun carrière kunnen voeren, is door actief te netwerken. Mijn nieuwsgierigheid naar dit thema wordt gevoed door een aantal aspecten: enerzijds zie ik dat vrouwen de mogelijkheden die een netwerk biedt voor hun eigen carrière nauwelijks opmerken en gebruiken, anderzijds zie ik dat vrouwen ook vaak afgeven op het 'old boys network' waar alles wordt geregeld. Wat doen vrouwen dan zelf om hierin verandering aan te brengen? Ook het beperkt zichtbaar zijn in een organisatie en het idee hebben dat (alleen) hard werken de sleutel tot succes is, verwondert me.

Dat er nationaal toneel is gekomen waar gelijkwaardigheid voor vrouwen en mannen ruimte krijgt is niet altijd het geval geweest. Daarom is het belangrijk om

te noemen dat de cultuur-historische context van de werksituatie van vrouwen in Nederland in dit onderzoek buiten beschouwing is gelaten. Tot 1955 werden huwende ambtenaressen de dag na hun huwelijk verplicht ontslagen: dat stond in het ambtenarenreglement. De motie Tendelo maakte hieraan een einde. In 1956 werd de handelingsonbekwaamheid van getrouwde vrouwen afgeschaft. Dat viel onder het huwelijksrecht en daarvoor moest de wet veranderen. De nieuwe wet werd gemaakt door minister Van Oven. Het was nog tot ver in de jaren zeventig de gewoonte om vrouwen na hun huwelijk of bij zwangerschap te ontslaan, maar dat stond niet in de wet, het was een gevolg van de moederschapsideologie en het kostwinnersmodel. Dit model betekende dat de man kostwinner was en hij in zijn eentje het geld voor het hele gezin verdiende, daardoor kon moeder bij de kinderen zijn. In 1966 introduceerde Hilda Verweij-Jonker in een SER rapport het fenomeen deeltijdwerk. Beelden over het moederschapsideaal maakten namelijk dat vooral vrouwen zich 'verplicht' voelden om voor de kinderen te zorgen en parttime werken maakte dat mogelijk (Pegtel, 2018).

Het deeltijdwerken, dat in de eerste helft van de jaren '80 flink toenam, maakte dat 147  
werk en zorg beter gecombineerd konden worden, waardoor veel meer vrouwen gingen werken. Daarnaast veranderden er veel andere zaken: vrouwen kregen de kans aan geboorteregeling te doen door de invoering van de pil en het onderwijsniveau van vrouwen steeg. Sinds 1 januari 1993 hebben deeltijderswerkers recht op een evenredig deel van het minimumloon. Er zijn geen verschillen meer tussen vol- en deeltijderswerkers.

De bestaande familiepatronen, waarin van generatie op generatie gebruikelijk is dat vrouwen voor de kinderen zorgen, zijn moeilijk te doorbreken en er is moed voor nodig om uit dit systeem te treden. Dit is ook zichtbaar bij mannen die deeltijd gaan werken. Zo heeft de invoering van het deeltijdwerken in de eerste decennia na het invoeren van de wet nauwelijks ervoor gezorgd dat mannen meer voor de kinderen gingen zorgen. Dit beeld is anno 2020 wel aan het veranderen. De verschillen in arbeidsparticipatie tussen mannen en vrouwen zijn kleiner geworden. Vrouwen werken daarbij meer deeltijd dan mannen en de gemiddelde arbeidsduur per week is 36 uur voor mannen en 26 uur voor vrouwen (CBS, 2019). Aan deze context had een apart hoofdstuk gewijd kunnen worden maar daarvoor is niet gekozen. En daarmee blijft de vraag of deze context bijdraagt aan het achterblijven van vrouwen op topposities hiermee verband houdt, onbeantwoord. Het algemene beeld is dat met de doorstroom zoals deze nu is, het aantal vrouwen op topposities nog vele jaren zal achterblijven, tenzij er, wat sommigen noemen, onorthodoxe maatregelen als quota komen. Anderen

veronderstellen juist dat het vanzelf goed gaat komen omdat vrouwen onder de 45 jaar inmiddels hoger opgeleid zijn dan mannen en sneller en met betere resultaten afstuderen dan mannen.

148 Karaktereigenschappen zijn een ander aspect. Kennis, vaardigheden en bepaalde karaktereigenschappen zijn nodig voor het doorgroeien in organisaties en specifiek doorgroeien naar de top (Raes & Thijssen, 2015). In dit onderzoek worden karaktereigenschappen in zijn algemeenheid (Wille et al., 2018) en karaktereigenschappen die nodig zijn om aan de top te kunnen functioneren grotendeels buiten beschouwing gelaten. Naast kennis en ervaring is er ook nog de ambitie die iemand heeft. Er is een aantal definities van ambitie en mensen denken heel verschillend over ambitie. Wat de een als een stevig niveau van ambitie definieert stelt voor de ander wellicht niets voor. Is ambitie een goede graadmeter om te bepalen waarom de ene vrouw wel de top haalt en de andere niet? Wellicht dat onderzoek in de topsport een passende vergelijking biedt. Onderzoekers Chris Visscher en Marije Elferrink-Gemser zien in hun onderzoek dat doelgericht werken, motivatie en vooral intelligentie, de sleutel tot succes vormen. Ook zien ze dat naast aangeboren aanleg, intuïtie en intelligentie, degenen die echt heel goed worden meer verantwoordelijkheid nemen (Elferrink, 2011). Het is interessant om vervolgonderzoek te doen naar succesfactoren en karaktereigenschappen die bijdragen aan groei in de carrière.

Het blijkt voor veel vrouwen lastig zichtbaarheid te tonen en ambities uit te spreken, zo bleek ook uit gesprekken rondom dit promotieonderzoek. Dit kan met een veelheid aan aspecten te maken hebben zoals met opvoeding (meisjes behoren bescheiden te zijn), met stereotiepe beelden (ze is dominant, het ontbreekt haar aan sociale vaardigheden) (Van Wijnen, 2018) of met krabbenmand-gedrag (vrouwen halen vrouwen naar beneden) (Prins, 2018). Ook vrouwen die op de nominatie staan om partner te worden bij een groot accountantskantoor in Nederland spreken niet zo gemakkelijk hun ambitie uit en vinden het ook niet vanzelfsprekend dat ze zichtbaar moeten zijn. Bij een workshop over de betekenis en de waarde van netwerken gegeven door de auteur van dit promotieonderzoek bij KPMG aan een groep ambitieuze vrouwen, werden de eerste resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Ook binnen deze groep bleek dat deze vrouwen moeite hebben met het identificeren van hun netwerken en weinig om hulp vragen. Ze delen de dominante communis opinio in het bedrijfsleven dat hard werken een veelzeggende indicator is om promotie te maken.

Uit de gesprekken bleek dat zij zichtbaarheid ook belangrijk vinden omdat anderen in de organisatie dan weten wie zij zijn en wat zij doen. Inzichten in hoe netwerken werken (bewustzijn) en hen hierin stimuleren om er actief mee aan de slag te gaan (bewust netwerken) was een eerste stap tijdens deze workshop en inspireerden de deelnemers om er concreet mee aan de slag te gaan.

Bij lezingen of workshops die door de auteur van dit promotieonderzoek zijn gegeven, zoals voor VOV (Vrouwen ontmoeten Vrouwen) (2014), VVAO Breda (2015), De kracht van Delft (2017), Hermes (2017), InnerWheel (2017), JINC (Jongeren IN-Corporated) (2019), InnerWheel (international) (2019) werden de bevindingen door het publiek – zowel vrouwen als mannen – herkend en bevestigd. De bewustwording van de werking van netwerken en het bewustzijn hoe netwerken werken, maar ook de verschillen in uitkomsten voor vrouwen en mannen verbaasden toehoorders en hebben wellicht tot een verandering in houding ten aanzien van netwerken gezorgd.

149

In deze reflectie dient ook opgemerkt te worden dat er in dit onderzoek slechts beperkt gekeken is naar stereotiepe beelden van vrouwen en mannen. De rolbevestigende patronen zijn vaak diep ingesleten in de samenleving en moeilijk te veranderen. Er zijn heel veel beelden in de samenleving hoe mannen en vrouwen zouden moeten functioneren. Zo worden mannen vaker in beeld gebracht terwijl ze aan het werk zijn als vrouwen (1 op de 3 mannen tegenover 1 op de 4 vrouwen). Ook worden mannen in advertenties meer dan twee keer zo vaak (62%) als slim gepresenteerd (Womeninc, z.d.). Het beeld dat de zorg voor de kinderen bij de moeder ligt is ook heel hardnekkig. Zelfs in de situatie waar de vrouw fulltime werkt en de man huisvader is, wordt de vrouw gebeld als er iets met het kind is (Harthoorn, 2019). Nader onderzoek is nodig hoe stereotiepe denkbeelden bestaande patronen in stand houden en belemmeringen vormen voor mensen om bepaalde keuzes te maken.

Dit promotieonderzoek is geen onderzoek naar de verschillen tussen vrouwen en mannen, behalve in hoofdstuk 3 waar het verschil in netwerkgedrag is onderzocht. Het is bijna niet te vermijden dat dit verschil in de gesprekken ter sprake komt en ook bij het formuleren van het theoretisch kader was het soms niet te voorkomen. Het totale onderzoek is echter erop gericht om het perspectief van vrouwen, hun carrière en de rol van het netwerk te duiden. Daarmee gaat het onderzoek dus over wat vrouwen zelf kunnen doen om in hun carrière stappen te zetten met name in relatie

tot hun netwerk en tot het gebruikmaken van het sociaal kapitaal. Afhankelijk van de fase van de carrière waarin iemand zich bevindt kan dat mogelijk verschillend zijn en het kunnen ook verschillende type netwerken zijn. Er is niet één route naar succes en niet één netwerk dat behulpzaam is. Een netwerk is flexibel en kan veranderen en het telkens aangaan van nieuwe banden helpt om stappen te zetten in bepaalde fases. Wat uit de interviews van hoofdstuk 2 bleek, is dat er een onbewust weten is. Netwerken worden door sommige respondenten wel in de privésfeer ingezet, wel wordt gevraagd om de fiets voor zoon of dochter die op kamers gaat, maar niet in relatie tot hun carrière. Wanneer dat onbewuste wordt aangewakkerd kan het worden ingezet voor carrièreontwikkeling mits een carrière daadwerkelijk wordt geambieerd en dan komt er ook ruimte om de handreikingen van anderen zoals een sponsor of zoals een partner aan te nemen en het netwerk concreet te benutten.

150 De titel van dit promotieonderzoek is gebaseerd op het sprookje de kikkerkoning van de gebroeders Grimm uit 1910. Een prinsesje laat bij het spelen haar gouden bal in een bron vallen en de kikker die haar wil helpen, wil in ruil daarvoor haar vriendschap. Als ze belooft de kikker naast haar aan tafel en in bed te laten, pakt hij de bal. De prinses rent echter met haar bal naar huis zonder de kikker mee te nemen. De volgende dag klopt de kikker aan bij het kasteel. De prinses wil de kikker niet binnenlaten, maar haar vader spoort haar aan haar belofte in te lossen.

De kikker verandert in een prins op wie ze verliefd wordt, nadat ze de kikker tegen de muur had gegooid (in sommige verhalen wordt de prins veranderd door een kus). Een heks had hem veranderd in een kikker en alleen de prinses kon hem bevrijden uit de bron.

De kikker staat hier symbool voor een grote verandering. Aanvankelijk voelde de prinses er weinig voor om de kikker in haar leven binnen te laten. Het gooien tegen de muur was nodig om de prins te bevrijden en het potentieel van de kikker te kunnen zien. Ook de netwerk-kikker wil worden bevrijd en het potentieel ligt open voor vrouwen. De topvrouwen hebben het potentieel al wakker gemaakt en omarmd. Ook voor andere vrouwen staat de netwerk-kikker voor nieuwe wegen en voor het niet-weten. En het is een uitnodiging om netwerk-kikker wakker te kussen.



# Samenvatting

In dit proefschrift worden netwerken, carrière en vrouwen samengebracht rondom de vraag: ***In welke mate hebben hoger opgeleide vrouwen inzicht in de wijze waarop netwerken werken, op welke wijze netwerken zij en zetten zij deze inzichten in om hun carrière doelstellingen te verwezenlijken?*** Om deze vraag te beantwoorden is ten eerste gekeken naar wat netwerken zijn. Netwerken bestaan uit verbindingen tussen actoren en in die netwerken wordt sociaal kapitaal gevormd. In welke mate dat gevormd wordt, hangt af van een veelheid aan factoren zoals de opbouw van het netwerk, de dichtheid van het netwerk, de plaats in het netwerk maar ook van factoren als uitsluiting en reciprociteit. De actor speelt een belangrijke rol bij de vorming van het sociaal kapitaal en het benutten van de netwerkmogelijkheden voor het realiseren van haar ambities. Het bouwen van een netwerk is een wederkerig proces (Buffel et al., 2009) en degene met wie een relatie is aangegaan of mogelijk aangegaan wordt, speelt daarin een rol. Alleen als de verbinding tussen actoren actief tot stand is gekomen wordt sociaal kapitaal gevormd en kunnen hulpbronnen beschikbaar komen. De hulpbronnen bestaan onder andere uit informatie, kennis en nieuwe contacten. Deze hulpbronnen kunnen door de deelnemers van het netwerk worden ingezet voor het realiseren van carrière doelen. Om van sociaal kapitaal gebruik te kunnen maken moet worden geïnvesteerd in het netwerk. Het vraagt bijvoorbeeld tijd en aandacht om de relaties te onderhouden. Bewustzijn van de werking van netwerken kan bijdragen aan betere uitkomsten van het netwerk. Omdat volgens onderzoek vrouwen en mannen niet op dezelfde manier profijt hebben van netwerken is ook het aspect gender in relatie tot netwerken ingebracht.

151

Dit is de basis voor het eerste kwalitatieve onderzoek met de centrale vraag *In hoeverre zijn vrouwen zich bewust van de werking van netwerken, de betekenis van netwerken en hun eigen rol in het gebruik van het netwerk?*. Hiervoor zijn hoogopgeleide vrouwen die actief zijn in hun carrière geïnterviewd. Aan deze deelstudie werkten 26 vrouwen mee. Een aantal vrouwen was terughoudend in deelname omdat zij van mening waren geen netwerk te hebben dat interessant was voor dit onderzoek. Eenmaal over de streep zijn de vrouwen tijdens het interview uitgenodigd om naar het eigen netwerk te kijken in termen van structuur, netwerkmechanismen, -samenstelling en -uitkomsten. Als eerste werd hun de vraag gesteld om toe te lichten wat



voor hen een netwerk betekende. Er waren respondenten die hun netwerk vooral beschouwden vanuit hun werk en daarbij aangaven dat de mensen die zij privé kennen niet bij het netwerk horen. Iemand zei letterlijk: "Je hebt vrienden en je hebt een netwerk." Bij andere respondenten was het vanzelfsprekend dat zij al hun contacten als hun netwerk aanduiden. Aan respondenten werd vervolgens gevraagd het netwerk te tekenen. Dit zorgde er vooral voor dat respondenten zich bewust werden van het netwerk en gaandeweg het tekenen ontdekten wie er allemaal in het netwerk zaten en hoe zij een beroep op hen zouden kunnen doen. Van een onbewust weten en soms ook onbewust gebruiken tot een herkenning van het netwerk (bewust weten) en ook inzien hoe het te gebruiken is. Aanvullend werden afbeeldingen gebruikt van netwerken om te onderzoeken hoe het achterland van het netwerk van de respondenten eruit ziet (Henneberg et al., 2004; Mehra et al., 2014). Hieruit is een nieuwe afbeelding ontstaan als een combinatie van verschillende plaatjes. Volgens de respondenten was het achterland gevarieerder dan op basis van de plaatjes kon worden aangegeven. Het actief en bewust bouwen aan het netwerk waarvan Baker (1994) de noodzaak aangeeft, is een onderdeel van het interview. Het netwerkbewustzijn van de geïnterviewde vrouwen in relatie tot hun carrièreontwikkeling was niet heel groot. Zoals ook bij het tekenen bleek, was een deel van de vrouwen zich nauwelijks bewust van haar netwerk en de rol van het netwerk bij het realiseren van bepaalde doelen. Ook vond een deel van de respondenten het moeilijk om vragen in het netwerk neer te leggen voor het realiseren van haar carrièredoelen.

In de daaropvolgende deelstudie staan netwerkgedrag en -bewustzijn centraal. Hiervoor wordt een deel van de vragenlijst van Stam (2015) gebruikt om zicht te krijgen op netwerkgedrag. In bijlage C is de vragenlijst opgenomen die is gebruikt voor dit onderzoek. Dit is een kwantitatief onderzoek onder 747 vrouwen en mannen in de leeftijd van 25-67 jaar. Omdat mannen meer opbrengsten uit hun netwerk halen (Burke et al., 1995), staat in deze studie vooral de vraag centraal of vrouwen en mannen in een netwerk anders acteren en op welke aspecten verschillen zijn waar te nemen. De verschillen tussen vrouwen en mannen in het gebruik van het netwerk zijn vooral waarneembaar bij netwerktevredenheid, bewust netwerken en netwerkbewustzijn. Mannen scoren significant hoger op netwerkbewustzijn en op bewust netwerken en tevredenheid dan vrouwen. Op de subdimensie van netwerkgedrag, mate van verbinden, vertonen vrouwen minder actief netwerkgedrag dan mannen.

Vrouwen vertonen een lagere netwerktevredenheid dan mannen en hoe actiever het netwerkgedrag hoe hoger de tevredenheid. Echter de relatie tussen netwerkgedrag en netwerktevredenheid is voor vrouwen en mannen vergelijkbaar. Op het aspect verbindingen leggen scoren mannen hoger dan vrouwen. Er zijn ook andere verschillen gevonden in netwerktevredenheid: er is een significant verschil tussen mensen die van plan zijn binnen een jaar een carrièrestap te gaan maken en mensen die pas over 20 jaar weer een carrièrestap zullen maken. Wanneer zij geen carrièrestap op korte termijn plannen zijn de respondenten meer tevreden over het netwerk.

De derde deelstudie is wederom een kwalitatief onderzoek. De doelgroep die hiervoor benaderd is, bestond uit hoogopgeleide vrouwen die een topfunctie vervullen. Dit betekent dat deze vrouwen werken als eindverantwoordelijk leidinggevende of in het eerste en tweede echelon van een bedrijf of organisatie. Naast dat er gekeken wordt naar netwerken en carrière komt de rol van de sponsor en partner als onderdeel van het netwerk aan bod. Er wordt ingegaan op de belemmeringen die vrouwen ervaren om carrière te maken zoals stereotiepe beelden, uitsluiting en gebrek aan rolmodellen. De vrouwen zijn heel duidelijk over de rol van het netwerk en geven aan dat dit van wezenlijk belang is, al zijn er wel verschillen in de mate waarin en de wijze waarop het netwerk wordt ingezet. Ook bepaalt de gezinssituatie voor een deel hoeveel tijd beschikbaar is om te netwerken. Anderen zijn ook daarin helder: maak met de thuissituatie afspraken over de verdeling van taken (voordat er kinderen komen). Werken in een topfunctie vraagt over het algemeen fulltime (of op zijn minst 4 dagen) beschikbaarheid en om dat waar te kunnen maken, moet je de zaken goed regelen. 153

Een ander belangrijk aspect dat de topvrouwen inbrengen is hun zichtbaarheid in de organisatie en in de netwerken. De respondenten geven aan dat zichtbaar zijn en je ambitie kenbaar maken, maar ook laten zien wat je betekent voor het bedrijf cruciaal zijn om carrière te kunnen maken. Anderen moeten weten wat je kunt en wat je wilt. De topvrouwen zetten hun netwerk in om hun ambitie waar te maken en maken daarbij ook graag gebruik van een sponsor. Met hun levenspartner maken ze aan de ene kant afspraken over hoe het een en ander te regelen is en aan de andere kant kan het netwerk van de levenspartner en diens sociaal kapitaal bijdragen aan het bereiken van carrière doelen.

De inzichten uit de deelstudies laten zien dat er verschil is in netwerkgedrag, mate

van verbinden en netwerktevredenheid tussen vrouwen en mannen. Ook is zichtbaar dat er grote verschillen zijn tussen vrouwen onderling in netwerkbewustzijn en bewust netwerken.

Op basis van de resultaten van het promotieonderzoek is een schema opgesteld (afbeelding 25) hoe netwerken bijdragen aan carrièreontwikkeling. Het schema begint met het benoemen van de ambitie. Vervolgens worden aspecten benoemd zoals zichtbaar zijn, waarde van het netwerk kennen en netwerk benutten. Daarbij kan het zijn dat belemmeringen worden ervaren en dient een hulpvraag opgesteld te worden (welke vraag wordt er gesteld in het netwerk?). De sponsor kan helpen bij deze hulpvraag. Dit geldt eveneens voor de partner die niet alleen hulp kan bieden maar met wie ook afspraken worden gemaakt om de carrière mogelijk te maken.



# Summary

This thesis brings together three concepts – networking, career and women – to answer the central question: ***To what extent are higher-educated women aware of how networks operate, how do they network themselves and do they use their knowledge of networks to fulfil their career goals?*** To answer this question, I first determined what networks are: Networks consist of connections between actors and they create social capital. The extent to which this capital is created depends on a multitude of factors, such as the structure of the network, the density of the network, an actor's place within the network, but also factors such as exclusion and reciprocity in the actors' relationships. The actor plays an essential role in the creation of social capital and the use of network opportunities to realise her ambitions. Building a network is a reciprocal process (Buffel et al., 2009) and the person with whom a relationship has been entered into, or potentially will be entered into, plays a role in this process. Only if the link between actors is actively established can social capital be created and can resources become available to the actors within the network. These resources include, among others, information, knowledge and new contacts. These resources can be used by network participants to achieve career goals. Yet, to capitalise on the social capital, investments in the network are required – for example maintaining relationships takes time and attention. Additionally, awareness of the ways in which networks operate can contribute to better network results. Because existing research indicates that women and men do not benefit from networks in the same way, this thesis also explored the role of gender in networking. 155

This is the basis for the first, qualitative sub-study, which focused on the question *To what extent are women aware of the ways in which networks operate, the significance of networks and their role in the use of the network?* For this purpose, highly educated women who are active in their careers were interviewed. Twenty-six women participated in this study. Some women were reluctant to participate because they felt they did not have a network that was of interest to this research. During the interview the women were asked to look at their network in terms of structure, networking mechanisms, composition and outcomes. They were first asked to explain what a network meant for them, whereby it emerged that some respondents viewed their network primarily from a work perspective, indicating that the people they know

privately do not belong to the network. One of the respondents for instance said, 'there are friends, and then there is a network'. In contrast to this, other respondents designated both their professional and their private contacts as their network. Next, the respondents were asked to draw their network. This served to make respondents aware of the network; while drawing, they gradually discovered who was part of their network and how they could make an appeal to them. In doing so, the women underwent a process from unconscious awareness and sometimes also unconscious use of their network to recognition of the network (conscious awareness) and also understanding how it can be used. Additionally, images of networks were used to analyse the depth of the respondents' network (Henneberg et al., 2004; Mehra et al., 2014). Based on the combination of these different images a new image was created. According to the respondents, the depth was more varied than could be concluded based on the images. The active and conscious network-building, which Baker (1994) considered a necessity, was covered in the interviews. Here, it emerged that the network awareness of the respondents in this study was not very significant. As became apparent during the drawing, some of the women were barely aware of their network and its role in achieving specific goals. Some of the respondents also found it difficult to pose questions to their respective networks to achieve their career goals.

The subsequent sub-study focused on network behaviour and awareness. This study used part of Stam's (2015) questionnaire to gain insight into network behaviour. Appendix C contains the questionnaire used for this research. This was a quantitative study of 747 women and men aged 25-67 years. Because men generate more results from their network (Burke et al., 1995), the main question in this study is whether women and men act differently in a network and which specific aspects are different. In the study at hand, the differences between women and men in the use of a network were particularly noticeable in network satisfaction, conscious networking and network awareness. Men scored significantly higher than women on network awareness and on conscious networking and satisfaction. On the sub-dimension of network behaviour, the degree of connection, women showed less dynamic network behaviour than men. Women showed lower network satisfaction than men, and the more dynamic the network behaviour is, the higher the satisfaction is rated. However, the relationship between network behaviour and network satisfaction was similar for women and men. On the aspect of making connections, men scored higher than women. There were also some other differences in network satisfaction: There was

a significant difference between people who plan to make a career step within a year and people who will only make a career step again in 20 years. If they did not anticipate a short-term career step, respondents were more satisfied with their network.

The third sub-study is again a qualitative study. The target group consisted of highly educated women with a top position; these women work as the ultimately responsible manager or in the first and second level of a company or organisation. In addition to looking at networks and career, the sub-study also included the role of their sponsor and partner as part of their network. It addressed the obstacles women experience in pursuing a career, such as stereotypes, exclusion and a lack of role models. The study respondents were very clear about the role of the network and indicated that it is essential, although there are differences in the extent to which and how the network is used. Their family situation also determines, in part, how much time is available for networking. Others were also clear about this: you should reach an agreement with the home front about the division of tasks (before starting a family). Working in a top position generally requires full-time (or at least four days a week) availability, and for this, you need to organise things well. 157

Another essential aspect that these top women mentioned is their visibility, both in the organisation and in their networks. The respondents indicated that being visible and expressing your ambition, but also showing what you mean to the company, is crucial to advancing your career. Others need to know what you can do and what you want. The top women who use their network to realise their ambition also liked using a sponsor. On the one hand, they agreed with their partner on how to arrange everything, and on the other hand, their partner's own network and social capital can contribute to achieving career goals.

The insights from the sub-studies show that there are differences in network behaviour, the degree of connection and network satisfaction between women and men. Other significant differences in network awareness and conscious networking between women are also measurable.

Based on the results of the doctoral research, a chart was created (figure 25) that shows how networks contribute to career development. The chart begins by specifying the actor's ambition. Next, several aspects were identified, such as being visible, knowing the value of the network, and using the network. Obstacles may be

## SUMMARY

experienced and a request for help (what question is being asked in the network?) needs to be drafted. The sponsor can help with this request. This also applies to the partner, who cannot only offer help, but with whom agreements can also be made to enable the woman's career.



# Referenties

- Abendroth, A.-K., Melzer, S., Kalev, A., & Tomaskovic-Devey, D. (2016). Women at Work. *ILR Review*, 70(1), 190-222. doi:10.1177/0019793916668530
- Abrams, L. C., Cross, C., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a new Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). *Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. Strategic Management Journal*. doi:10.1002/smj.3015
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51. doi:10.1108/01437730310457320
- Atewologun, D., & Doldor, E. (2013). Women at the top. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(2), 223-229. doi:10.1108/02610151311324442
- Baarda, B., Goede, M. P. M. d., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek : handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (2e, geheel herz. dr. ed.). Groningen: Stenfert Kroese.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). Women Don't Ask. *CMA Management*, 77(6), 6.
- Backstrom, L., Huttenlocher, D., Kleinberg, J., & Lan, X. (2006). Group Formation in Large Social Networks: Membership, Growth, and Evolution.
- Baerts, A., Deschacht, N., & Guerry, M.-A. (2011). The Role of the Partner in Promotions to Top Positions in Belgium. *European Sociological Review*, 27(5), 654-668. doi:10.1093/esr/jcq030
- Bahlmann, M. D., Elfring, T., Groenewegen, P., & Huysman, M. H. (2010). *Does distance matter? An ego-network approach towards the knowledge-based theory of clusters*. Retrieved from WorldCat.org database. Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.
- Baker Corzine, J., Buntzman, G. F., & Busch, E. T. (1994). Mentoring, Downsizing, Gender and Career Outcomes. *Journal of social behavior and personality*., 9(3), 517.
- Baker, W. (1994). *Networking Smart*. Lincoln: iUniverse.
- Baker, W. (2001). *Netwerken; Over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.



- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: *An agentic perspective*. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 21-41.
- Barabasi, A. L. (2003). *Linked*. New York: Plume.
- Baran, J., Galka, R. J., & Strunk, D. P. (2008). *Principles of Customer Relationship Management*: Centage Learning.
- Batistic, S., & Tymon, A. (2017). Networking behaviour, graduate employability: A social capital perspective. *Education+ Training*, 59(4), 374-388.
- Benschop, Y. (1996). *De mantel der gelijkheid*. Assen: Van Gorcum.
- Benschop, Y. (2007). *Van Lippendienst tot Tegengas*.
- Benschop, Y. (2009). The Micro-politics of Gendering in Networking. *Gender, Work and Organization*, 16(2), 217-237.
- Benschop, Y., Van den Brink, M., Doorewaard, H., & Leenders, J. (2013). Discourses of ambition, gender and part-time work. *Human Relations*, 66(5), 24. doi:10.1177/0018726712466574
- 160 Berger, L., Benschop, Y., & Van den Brink, M. (2015). Practising Gender When Networking: The Case of University–Industry Innovation Projects. *Gender, Work and Organization*, 22(6), 556-578. doi:doi:10.1111/gwao.12104
- Bernardi, F. (1999). Does the Husband Matter?: Married Women and Employment in Italy. *European Sociological Review*, 15(3), 285-300. doi:10.1093/oxford-journals.esr.a018264
- Bobbitt-Zeher, D. (2011). Gender Discrimination at work. *GENDER & SOCIETY*, 25(6), 764-786. doi:10.1177/0891243211424741
- Bono, J. E., Braddy, P. W., Liu, Y., Gilbert, E. K., Fleenor, J. W., Quast, L. N., & Center, B. A. (2017). Dropped on the way to the top: *Gender and managerial derailment*. *Personnel Psychology*, 70(4), 729-768. doi:10.1111/peps.12184
- Borgatti, S. P. (2005). Centrality and network flow. *Social Networks*, 27(1), 17.
- Borgatti, S. P. (2013). *Analyzing Social Networks*. Londen: Sage Publications INC.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Bras, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Boxman, E. A. W. (1992). *Contacten en Carriere*. Amsterdam: Thesis Pblishers.
- Brands, R. A., & Kilduff, M. (2013). Just like a Woman? Effects of Gender-Biased Perceptions of Friendship Network Brokerage on Attributions and Performance. *Organization Science, Organization Science*, 1-19.

- Brieger, S. A., Francoeur, C., Welzel, C., & Ben-Amar, W. (2017). Empowering Women: The Role of Emancipative Forces in Board Gender Diversity. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-017-3489-3
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: when and why women are selected as leaders in crisis contexts. *The British journal of social psychology*, 49(Pt 3), 433-451. doi:10.1348/014466609X466594
- Buffel, T., Verté, D., Vyncke, V., & Willems, S. (2009). Netwerken, vertrouwen en wederkerigheid: Over de complexiteit van het concept sociaal kapitaal. *Welzijngids*, 75, 1-36.
- Bührs, M., & De Groot, E. (2015). *Vrouwen bluffen niet: AnderZ*.
- Burger, M. J., & Buskens, V. (2008). Social Networks. *Social Networks*, 31, 12. doi:10.1016/j.socnet.2008.10.001
- Burgess, Z., & Tharenou, P. (2002). Women board directors: Characteristics of the few. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 39-49. doi:10.1023/A:1014726001155
- Burke, R. J., Bristor, J. M., & Rothstein, M. G. (1995). The role of interpersonal networks in women's and men's career development. *International Journal of Career Management*, 7(3), 8. 161
- Burt, R. S. (1992). *Structurale Holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cappellari, L., & Tatsiramos, K. (2015). With a Little Help from My Friends? Quality of Social Networks, Job Finding and Job Match Quality. *European Economic Review*, 78, 55-75.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2015). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527. doi:10.1108/GM-02-2015-0007
- Casciaro, T., Gino, F., & Kouchaki, M. (2014). The Contaminating Effects of Building Instrumental Ties: How Networking Can Make Us Feel Dirty. *Administrative Science Quarterly*, 59, 705-735. doi:doi:10.2139/ssrn.2430174
- Castilla, E. J., Lan, G. J., & Rissing, B. A. (2013). Social Networks and Employment: Mechanisms (Part 1).
- CBS (2017). *hbo en wo; gediplomeerden, studierichting, leeftijd1995/'96-2015/'16*. Geraadpleegd op 23 mei 2019 van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/70962NED/table?fromstatweb>

- CBS (2019, 19 januari). *Verschil arbeidsdeelname mannen en vrouwen weer kleiner*. Geraadpleegd op 22 oktober 2019 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/03/verschil-arbeidsdeelname-mannen-en-vrouwen-weer-kleiner>
- Chanland, D. E., & Murphy, W. M. (2018). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. *Human Resource Management*, 57(1), 111-126. doi:10.1002/hrm.21842
- Coleman, J. S. (1990). *Social Capital*. Cambridge: Harvard University Press.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Cross, C., & Armstrong, C. (2008). Understanding the Role of Networks in Collective Learning Processes: The Experiences of Women. *Organizational Behavior and Human Resource Management*
- D'Souza, S. (2012). *Netwerken met succes*. Aartselaar: Deltas.
- 162 David-Barrett, T., Rotkirch, A., Carney, J., Behncke Izquierdo, I., Krems, J. A., Townley, D., . . . Dunbar, R. I. M. (2015). Women Favour Dyadic Relationships, but Men Prefer Clubs: Cross-Cultural Evidence from Social Networking. *journal.pone.0118329*.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Boerstler, C. N. (2011). Benefits and challenges of conducting multiple methods research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 467-479. doi:10.1007/s11747-010-0204-7
- De Jonghe, A. (2010). *Meisjes die met Lego spelen*: Uitgeverij Sillas.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Derks, B., Vink, M., Aarntzen, L., & Riedijk, L. (2018). *De keuze van vrouwen voor deeltijd is minder vrij dan we denken*. Geraadpleegd op 14 oktober 2020 van <https://www.socialelvraagstukken.nl/de-keuze-van-vrouwen-voor-deeltijd-is-minder-vrij-dan-we-denken/>
- Dijkers, J. S. E., Engen, M. v., & Vinkenbunrg, C. J. (2010). Flexible work: ambitious parents' recipe for career success in The Netherlands. *Career Development International*, 15(6), 562-582. doi:10.1108/13620431011084411
- Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (2008). Mentoring and Career OutcomesThe Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice (pp. 51-92). Thousand Oaks Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. Retrieved from [http://sk.sagepub.com/reference/hdbk\\_workmentor](http://sk.sagepub.com/reference/hdbk_workmentor). doi:10.4135/9781412976619

- Dougherty, T. W., Dreher, G. F., Arunachalam, V., & Wilbanks, J. E. (2013). Mentor status, occupational context, and protégé career outcomes: Differential returns for males and females. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 514-527. doi:10.1016/j.jvb.2013.08.001
- Durbin, S. (2011). Creating Knowledge through Networks: a Gender Perspective-wao\_536 90..112. *Gender, Work and Organization*, 18(1), 90-112.
- Ehrich, L. C. (2008). Mentoring and women managers: another look at the field. *Gender in Management: An International Journal*, 23(7), 469-483. doi:10.1108/17542410810908839
- Einarsdottir, U. D., Christiansen, T. H., & Kristjansdottir, E. S. (2018). "It's a Man Who Runs the Show": How Women Middle-Managers Experience Their Professional Position, Opportunities, and Barriers. *SAGE Open*, 8(1), 215824401775398. doi:10.1177/2158244017753989
- Elferrink, M. (2011, 15 december). *Topsporter is per definitie slim*. Geraadpleegd op 14 oktober 2019 van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/topsporter-is-per-definitie-slim~b8e9d686/> 163
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023. doi:0002-9602/98/10304-0004
- Engbersen, G. B. M. (2003). De armoede van sociaal kapitaal. *Economisch-Statistische Berichten*, 88.
- Everett, M., & Borgatti, S. P. (2005). Ego network betweenness. *Social Networks*, 27, 31-38. doi:doi:10.1016/j.socnet.2004.11.007
- Evers, J. C. (2007). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: LEMMA.
- Ezzedeen, S. R., Budworth, M.-H. I. n., & Baker, S. D. (2018). Can I have it all? Emerging adult women's positions on balancing career and family. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(6), 566-581. doi:10.1108/EDI-06-2017-0138
- Fels, A. (2004). Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 1-10.
- Fernandez-Mateo, I., & Fernandez, R. M. (2016). Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs. *Management Science*, 62(12), 3636-3655. Retrieved from doi:10.1287/mnsc.2015.2315
- Flap, H. D., & Völker, B. (2004). *Creation and Returns of Social Capital, A new research program*. Abingdon Oxfordshire: Routledge.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 18.

- Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.
- Ganesh, S., & Paramasivam Ganesh, M. (2014). Effects of masculinity-femininity on quality of work life. *Gender in Management: An International Journal*, 29(4), 229-253. doi:10.1108/GM-07-2013-0085
- Gee, L. K., Jonesb, J. J., Farissc, C. J., Burked, M., & Fowlere, J. H. (2017). The paradox of weak ties in 55 countries. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 133, 362–372. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.004
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *Leadership Quarterly*, 27(1), 51.
- Glijnis, M. M. M. (2018). *Op karakter naar de Top*. (Masterscriptie), Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 20.
- 164 Granovetter, M. S. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.
- Grant, A. (2013). Geven en nemen; *De verborgen dynamiek van succes*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Grant, B. J. (2017). *Tokenism*. The SAGE Encyclopedia of Political Behavior.
- Greguletz, E., Diehl, M. R., & Kreutzer, K. (2018). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. *Human Relations*. doi:10.1177/0018726718804303
- Groenewegen, P., Ferguson, J. E., Moser, C., Mohr, J. W., & Borgatti, S. P. (2017). *Structure, content and meaning of organizational network: extending network thinking* Research in the sociology of organizations ; Volume 53,
- Hansen, S. B. (2009). Cracks in the Glass Ceiling? *Sex Roles*, 60(9-10), 748-750.
- Harthoorn, H. (2019) *Dutch Fathers.Vaderschap in Nederland: van willen naar doen 2019*. Geraadpleegd op 4 januari 2020 van <https://www.rutgers.nl/nieuws-opinie/nieuwsarchief/persbericht-cultuuromslag-nodig-voor-meer-betrokkenvaderschap?destination=node/628>
- Helms, M. M., Arfken, D. E., & Bellar, S. (2016). The Importance of Mentoring and Sponsorship in Women's Career Development. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 81(3), 4-16.
- Henderikse, & Van Beek, A. (2000). *Regretted losses; Voorkomen van voortijdig en ongewenst vertrek van vrouwen uit de top*. Retrieved from Utrecht:

- Henderikse, W., & Pouwels, B. (2018). *Monitor Talent naar de Top 2017*. Retrieved from Zeist:
- Henneberg, S. C., Mouzas, S., & Naudé, P. (2004). *Network pictures - concepts and representations*. Paper presented at the 20th Annual IMP Conference, Copenhagen.
- Hermans, J. (2019, 18 juni). *Mag je mannen uitsluiten van sollicitaties zoals de TU doet? Ja, dat mag, zegt deskundige*. Geraadpleegd op 18 oktober 2019 van <https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/3016231/Mag-je-mannen-uitsluiten-van-sollicitaties-zoals-de-TU-doet-Ja-dat-mag-zegt-deskundige>
- Hewlett, S. A. (2013). (Forget a Mentor) *Find a sponsor*. Boston: Harvard Business review press.
- Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2010). *The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Retrieved from
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165-187. doi:10.1016/S0883-9026(02)00081-2
- Hogan, B. J. (2009). *Networking in Every Day Life*. (Doctor), University of Toronto, Toronto.
- Holmen, E., & Pederse, A.-C. (2003). Strategizing through analyzing and influencing the network horizon. *Industrial Marketing Management* 32, 409-418. doi:10.1016/S0019-8501(03)00014-2
- Hoye, G. v., Hooft, E. A. J. v., & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 661-682. doi:0.1348/096317908X360675
- Hoyt, C. L. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498. doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x
- Huang, Y.-M. (2016). Networking behavior: from goal orientation to promotability. *Personnel Review*, 45(5). doi:10.1108/PR-03-2014-0062
- Hubregtse, M., & Bertus, S. (2019). *Profileren zonder opscheppen : maak jezelf zichtbaar op een manier die bij je past*. [Rotterdam]: Room to Grow.
- Hulst, R. C. (2004). *Gender Differences in workplace authority: an empirical study on social networks*. Enschede: Febo Druk BV.
- Hurley, D., & Choudhary, A. (2016). Factors influencing attainment of CEO position for women. *Gender in Management: An International Journal*, 31(4), 250-265. doi:10.1108/GM-01-2016-0004

- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 422 - 447. doi:10.2307/2393451
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 32. doi:10.5465/AMR.1993.3997507
- Ibarra, H. (professor of organizational behavior) (2010, 26 augustus). *Women Are Over-Mentored (But Under-Sponsored)*. Harvard Business Review
- Ibarra, H. (2016). 5 Misconceptions About Networking. Retrieved from <https://herminiaibarra.com/5-misconceptions-about-networking/>
- Ibarra, H., Carter, N., & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, 88(9), n/a.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- 166 Jongen, E., Merens, A., Ebregt, J., & Lanser, D. (2019). *Vrouwen aan de top*. Retrieved from Den Haag:
- Júlíusdóttir, Ó., Rafnsdóttir, G. L., & Einarsdóttir, Þ. (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: the case of Iceland. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 602-622. doi:10.1108/GM-03-2017-0028
- Kadushin, C. (2012). *Understanding Social Networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Kartikeyan, S., & Priyadarshini, S. (2017). Missing women in the boardrooms: across the board. *Human Resource Management International Digest*, 25(5), 4-6. doi:10.1108/HRMID-04-2017-0062
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western journal of nursing research*, 21(6), 743-757.
- Khoudja, Y., & Fleischmann, F. (2018). Gender Ideology and Women's Labor Market Transitions Within Couples in the Netherlands. *Journal of Marriage and Family*, 80(5), 1087-1106. doi:10.1111/jomf.12510
- Kilduff, M., & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in: a structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journals*, 37(1), 87-108.
- Kim, C., Nakanishi, H., Blackman, D., Freyens, B., & Benson, A. M. (2017). The effect of social capital on community co-production: towards community-oriented development in post-disaster recovery. *ScienceDirect*, 00, 1-10.



- Korn Ferry (2017). *Women CEOs Speak*. Geraadpleegd op 3 mei 2019 van [https://engage.kornferry.com/Global/FileLib/Women\\_CEOs\\_speak/KFI\\_Rockefeller\\_Study\\_Women\\_CEOs\\_Speak.pdf](https://engage.kornferry.com/Global/FileLib/Women_CEOs_speak/KFI_Rockefeller_Study_Women_CEOs_Speak.pdf)
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). "Opting Out" or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228-254. doi:10.1177/0149206316671582
- Kottke, J. L., & Agars, M. D. (2005). Understanding the processes that facilitate and hinder efforts to advance women in organizations. *Emerald*, 10(3), 13. doi:10.1108/13620430510598319
- Krackhardt, D., & Handcock, M. S. (2006). Heider vs Simmel: Emergent Features in Dynamic Structures. *ICML*, 14-27.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling*. (PhD), University of Twente, Enschede.
- Kumra, S. (2010). Exploring career "choices" of work-centred women in a professional service firm. *Gender in Management: An International Journal*, 25(3), 227-243. doi:10.1108/17542411011036428
- Kuwabara, K., Hildebrand, C. A., & Zou, X. (2017). *Lay Theories of Networking; How Laypeople's Beliefs about Networks Affect Their Attitudes and Engagement toward Instrumental Networking*. *Academy of Management Review*, (AMR-2015-0076-Original.R3).
- Laseur, P. (2019, 2 maart). 'Ik had het idee dat iedereen gelijk werd behandeld', Interview. *Het Financieele Dagblad*, p. 8. Retrieved from <https://fd.nl/fd-persoonlijk/1289745/mirjam-de-blecourt-ik-had-het-idee-dat-iedereen-gelijk-werd-behandeld>
- Leeuw, F. L. (2001). *Over de praktische betekenis van sociaal kapitaal*. Retrieved from Amsterdam:
- Levine, S. S., & Kurzban, R. (2006). Explaining Clustering in Social Networks: Towards an Evolutionary Theory of Cascading Benefits. *MANAGERIAL AND DECISION ECONOMICS*, 27, 173-187. doi:10.1002/mde.1291
- Lin, N. (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections* 22, 23.
- Lin, N. (2008). A network theory of social capital. *The handbook of social capital*, 50(1), 69.
- Lin, N., Cook, K., & Burt, R. S. (2008). *Social Capital: Theory and Research*: Transaction Publishers.



- Lindenlaub, I., & Prummer, A. (2015). Gender, Social Networks and performance
- Linehan, M. (2001). Networking for female managers' career development. *Journal of Management Development*, 20(10), 823-829. doi:10.1108/EUM000000000006237
- Linn, J. (2019, 23 mei). *Een rolmodel ontleed*. Geraadpleegd op 12 september 2019 van <https://www.topvrouwen.nl/en/node/1821>
- Liu, W., Sidhu, A., Beacom, A. M., & Valente, T. W. (2017). Social Network Theory. *The International Encyclopedia of Media Effects*, 1-12. doi:10.1002/9781118783764.wbieme0092
- Lu, W., & Hampton, K. N. (2016). Beyond the Power of Networks: *Differentiating Network Structure from Social Media Affordances for Perceived Social Support*.
- Lutter, M. (2015). Do Women Suffer from Network Closure? The Moderating Effect of Social Capital on Gender Inequality in a Project-Based Labor Market, 1929 to 2010. *American Sociological Review*, 80 (2), 30. doi:10.1177/0003122414568788
- Lysova, E. I., Korotov, K., Khapova, S. N., & Jansen, P. G. W. (2015). The role of the spouse in managers' family-related career sensemaking. *Career Development International*, 20(5), 503-524. doi:10.1108/CDI-10-2014-0142
- Marineau, J. E., Labianca, G., & Kane, G. C. (2015). Direct and indirect negative ties and individual performance. *Social Networks*, 44, 238-252.
- Mavin, S., Williams, J., Bryans, P., & Patterson, N. (2015). Woman as a project': key issues for women who want to get on *Handbook of Gendered Careers in Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- McDonald, S. (2011). What's in the "old boys" network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33, 14.
- Meerderheid Kamer voor verplicht vrouwenquotum*. (2019, 3 december) Geraadpleegd op 6 januari 2020 van <https://nos.nl/artikel/2313132-meerderheid-kamer-voor-verplicht-vrouwenquotum.html>
- Mehra, A., Borgatti, S. P., Soltis, S., Floyd, T., Ofem, B., Halgin, D. S., & Kidwell, V. L. (2014). Imaginary Worlds: Using Visual Network Scales to Capture Perceptions of Social Networks. *Research in the Sociology of Organizations*, 40.
- Mengel, F. (2015). *Gender Differences in Networking*.
- Merens, A., Henderikse, W., & Pouwels, B. (2015). Door het glazen plafond Naar effectieve maatregelen voor meer vrouwen in de top. *Beleid en Maatschappij*, 42(1), 6-31. doi:10.5553/BenM/138900692015042001002

- Metaphors of women as leaders: Between the sticky floor and the glass ceiling. (2017). *Human Resource Management International Digest*, 25(3), 11-12. doi:doi:10.1108/HRMID-03-2017-0045
- Miller McPherson, J., & Smith-Lovin, L. (1982). Women and Weak Ties: Differences by Sex in the Size of Voluntary Organizations. *American Journal of Sociology*, 87(4), 883-904.
- Miller McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
- Moss Kanter, R. (1977). *men and women of the corporation*. New York: BasicBooks.
- Munch, A., Miller McPherson, J., & Smith-Lovin, L. (1997). Gender, Children, and Social Contact: The Effects of Childrearing for Men and Women. *American Sociological Review*, 62(4), 11.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Newman, M. (2006). *The Structure and Dynamics of Networks*. New Jersey: Princeton University Press. 169
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2017). The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133-151.
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Sullivan, S. E. (2011). Do women's networks help advance women's careers? *Emerald*, 16(7), 21. doi:10.1108/13620431111187317
- Olson, D. A., & Shultz, K. S. (1994). Gender Differences in the Dimensionality of Social Support. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(14), 1221-1232.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3, 1-34.
- Pegtel, A. (2018). *Buitengewone vrouwen : in de voetsporen van Aletta Jacobs*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pena-López, J. A., & Sánchez-Santos, J. M. (2016). Individual social capital: Accessibility and mobilization of resources embedded in social networks. *Social Networks*, 49, 1-11.
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53-79.

- Plickert, G., Côté, R. R., & Wellman, B. (2007). It's not who you know, it's how you know them: Who exchanges what with whom? *Social Networks*, 29, 25. doi:10.1016/j.socnet.2007.01.007
- Portegijs, W., & Van den Brakel, M. (2016). *Emancipatiemonitor 2016*. Retrieved from Den Haag:
- Porter, C. M., & Woo, S. E. (2015). Untangling the Networking Phenomenon: A Dynamic Psychological Perspective on How and Why People Network. *Journal of Management*, 41(5), 1477-1500. doi:10.1177/0149206315582247
- Pratt, M. G., Kaplan, S., & Whittington, R. (2019). Editorial Essay: The Tumult over Transparency: Decoupling Transparency from Replication in Establishing Trustworthy Qualitative Research. *Administrative Science Quarterly*, 000183921988766. doi:10.1177/0001839219887663
- Prins, D. (2018, 6 maart). *Vrouwen die elkaar niet helpen, komen in de hel*. Geraadpleegd op 29 januari 2019 van <https://www.ad.nl/wonen/vrouwen-die-elkaar-niet-helpen-komen-in-de-hel~a1bb106e/>
- Quite, W., Hofstra, B., Knigge, A., & Schipper, N. d. (2013). De werking van sociaal kapitaal in het statusverwervingsproces in Nederland. *Mens en maatschappij*, 88(4), 26.
- Raes, K., & Thijssen, L. (2015). *Op karakter naar de top! : het succes van diversiteit en leiderschap onthuld*. 's-Gravenhage.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations?: A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, No. 6, 2016., 20(6), 1225 - 1246. doi:http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112
- Reijmer, L. (2019, 21 juni) *Spring in het gat van de excuustruus en bewijs dat vrouwen niet onderdoen*. Geraadpleegd op 14 oktober 2019 van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/spring-in-het-gat-van-de-excuustruus-en-bewijs-dat-vrouwen-niet-onderdoen~b12a04f4/>
- Rhodes, C., & Butler, J. S. (2010). Organizational Membership and Business Success: The Importance of Networking and Moving Beyond Homophily. *Challenge*, 16(1), 33-48.

- Ritchie, J., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice*. Edinburgh: NatCen Social Researchers.
- Rivera, M. T., Soderstrom, S. B., & Uzzi, B. (2010). Dynamics of Dyads in Social Networks: Assortative, Relational, and Proximity Mechanisms. *Annual Review of Sociology*, 36, 91-115.
- Roberts, S. G. B., Dunbar, R. I. M., Pollet, T. V., & Kuppens, T. (2009). Exploring variation in active network size: Constraints and ego characteristics. *Social Networks*, 31, 138-146. doi:dx.doi.org/10.1016/j.socnet.2008.12.002
- Roos, P. A., & Reskin, B. F. (1984). Institutional Factors Contributing to Sex Segregation in the Workplace. In B. F. Reskin (Ed.), *Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies* (pp. 324). Washington, D.C.: National Academy Press.
- Rop, D. S., & Diasson, E. (2003). *Geslachtsgerelateerde groepsdynamica binnen onderhandelingsituaties*. Retrieved from Gent:
- Rose, G. (2016). *Visual methodologies: An introduction to researching with visual materials*: sage. 171
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond Dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rudman, L. A., & Goodwin, S. A. (2004). Gender Differences in Automatic In-Group Bias: Why Do Women Like Women More Than Men Like Men? *Journal of Personality and Social Psychology* 87(4), 494-509. doi:10.1037/0022-3514.87.4.494
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *Leadership Quarterly*, 27(3), 446.
- Schweitzer, L., Ng, E. S., Lyons, S., & Kuron, L. (2011). Exploring the Career Pipeline: Gender Differences in Pre-Career Expectations. *Relations industrielles*, 66(3), 422-444. doi:10.7202/1006346ar
- Scott, J. G. (2012). *Social Network Analysis*: Sage Publications Ltd.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (2004). *Qualitative research practice*. Londen: Sage.
- Searby, L., & Tropses, J. (2006). Breaking Perceptions of "Old Boys' Networks": Women Leaders Learning to Make the Most of Mentoring Relationships. *Journal of Women in Educational Leadership*, 4(3), 29-46.

- Segers, L., Bahlmann, M., Noordman L., & Eustatia B. (2018) *Oriëntatie van studenten en starters op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 27 februari 2020 van <https://static.qompas.nl/carrierestart/Campus-Onderzoek-2018-online.pdf>
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). A Social capital Theory of career succes. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.
- Sheridan, A. (2002). What you know and who you know: "successful" women's experiences of accessing board positions. *Career Development International*, 7(4), 203-210. doi:10.1108/13620430210431280
- Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002). Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game. *Journal of Business Ethics*, 37, 77-89.
- Sleutels, N. (2016). *Gender Differences in network behavior. An experimental study among high school students*. Radboud University, Nijmegen.
- Smith, G. (2008). Does gender influence online survey participation?: A record-linkage analysis of university faculty online survey response behavior. *ERIC Document Reproduction Service No. ED 501717*.
- Smith, N., & Parrotta, P. (2018). Why so Few Women on Boards of Directors? Empirical Evidence from Danish Companies in 1998–2010. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 445-467. doi:10.1007/s10551-015-2974-9
- Sools, A., Baerveldt, C., & Engen, M. v. (2002). De Paradox van ambitie. *Tijdschrift voor genderstudies*, 2, 42-55.
- Speizer, J. J. (1981). Role Models, Mentors, and Sponsors: The Elusive Concepts. *Signs*, 6(4), 692-712.
- Stadelmaier, V. (z.d.). *Waarom het belangrijk is!* Geraadpleegd op 15 juni 2017 van <http://allevrouwennetwerken.nl/vreneli-stadelmaier-belang-netwerken/>
- Stam, A. M. C. E. (2015). *Networking for Legitimacy*. Enschede: Gildeprint.
- Stead, V. (2013). Learning to deploy (in)visibility: An examination of women leaders' lived experiences. *Management Learning*, 44(1), 63.
- Steinbrecher, M., Roßmann, J., & Blumenstiel, J. E. (2014). Why do respondents break off web surveys and does it matter? Results from four follow-up surveys. *International Journal of Public Opinion Research*, 27(2), 289-302. doi:<https://doi.org/10.1093/ijpor/edu025>
- Sutin, A. R., Costa, P. T., Miech, R., & Eaton, W. W. (2009). Personality and Career Success: Concurrent and Longitudinal Relations. *Eur J Pers*, 23(2), 71-84. doi:10.1002/per.704

- Szell, M., & Thurner, S. (2013). How women organize social networks different from men. *Scientific Reports*, 3, 1214. doi:10.1038/srep01214
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance : An International Review*, 17(3), 320-337. doi:10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x
- Tharenou, P. (2005). Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support. *Australian Journal of Management*, 30(1), 77-109.
- Tienari, J., Meriläinen, S., Holgersson, C., & Bendl, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62. doi:10.1108/17542411311301565
- Tijhuis, M. A. R., Flap, H. D., Foets, M., & Groenewegen, P. P. (1992). Netwerken in Nederland. Een onderzoek naar persoonlijke netwerken van Nederlanders. *Mens en Maatschappij*(1), 22.
- Tortoriello, M., Reagans, R., & McEvily, B. (2012). Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units. *Organization Science*, 23(4), 1024-1039. doi:http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0688
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528-550. doi:10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x
- Universiteit van Nederland (2018, 28 december). *Dit is waarom mannen sneller de top bereiken dan vrouwen*. Geraadpleegd op 1 februari 2019 van <https://www.ad.nl/ad-werkt/dit-is-waarom-mannen-sneller-de-top-bereiken-dan-vrouwen~a3ee6639/>
- Uzzi, B., & Dunlap, S. (2005). How to Build your Network. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Valgaeren, E. (2005). *Loopbanen van mannen en vrouwen de in ICT-sector*. Diepenbeek: SEIN - cluster gelijk kansen en vrouwen.
- Van Balen, B. (2001). *Vrouwen in de wetenschappelijke arena; sociale sluiting in de universiteit*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Van Beek, A., & Henderikse, W. (2018). *Scherven brengen geluk, doorbreek je eigen glazen plafond*. Retrieved from Zeist: <http://vandoornehuiskes.eu/wp-content/uploads/2018/09/Scherven-Brengen-Geluk.pdf>
- Van de Gaag, N. (2004). *The No-Nonsense Guide to Women's Rights*. Oxford: New Internationalist.

- Van den Brink, M. (2011). *Hooglerarenbenoemingen in Nederland (m/v) Mythen, feiten en aanbevelingen*. Retrieved from Nijmegen:
- Van den Brink, M., & Benschop, Y. (2014). Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Management Studies*, 51(3), 460-492. doi:10.1111/joms.12060
- Van den Hul, K. (2013). *(s)hevolution*. Meppel: Drukkerij Ten Brink.
- Van der Gaag, M. P. J. (2005). *Measurement of individual social capital*. Amsterdam: F&N Boekservices.
- Van Doorne-Huiskes, A. (2010). *Vrouwelijk talent werkt*: Van Gorkum.
- Van Eeden, R., & Nijssen, E. (2015). *Netwerken werkt, Op weg naar de baan die je wilt*: Uitgeverij Spectrum.
- Van Emmerik, I. H. (2006). Gender differences in the creation of different types of social capital: A multilevel study. *Social Networks*, 28, 13.
- Van Emmerik, I. H., Euwema, M. C., & Schouten, M. F. A. G. (2006). Networking your way through the organization. *Women in Management Review*, 21, 12. doi:10.1108/09649420610643411
- Van Emmerik, I. H., & Kats, M. M. S. (2013). Gender ratios in organizations: Managerial and cross-cultural issues. In S. Vinnacombe, R.J. Burke, S. Blake-Beard & L. Moore (Eds.), . In S. Vinnacombe, R. J. Burke, S. Blake-Beard, & L. L. Moore (Eds.), *Handbook of research on promoting women's careers* (pp. 51-63). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishin Limited.
- Van Engen, M. L., Dijkers, J. S. E., Vinkenburg, C. J., & De Rooy, E. P. (2009). Carrière-succes van vaders en moeders: de rol van moederschapsideologie, werk-thuis-cultuur en werk-thuis-arrangementen. *Gedrag & Organisatie*, 2, 25.
- Van Hezewijk, J., & Metze, M. (1996). *Je kent wie je bent*. Amersfoort: Uitgeverij Balans.
- Van Lenning, A., & Willemsen, T. M. (2001). Minder vanzelfsprekend maar nog steeds gewoon : sekseverschillen in taakverdeling bij moderne gezinnen. *Tijdschrift voor genderstudies*.
- Van Wijnen, J.F. (2018, 24 maart). *Het seksisme bij financiers blijkt vooral uit het taalgebruik*. Geraadpleegd op 23 januari 2019 van <https://fd.nl/morgen/1243546/seksisme-bij-financiers-blijkt-vooral-uit-het-taalgebruik>
- Veenstra, R., Dijkstra, J. K., Steglich, C., & Van Zalk, M. H. W. (2013). Network–Behavior Dynamics. *Journal of Research on Adolescence*, 23(3), 399-412. doi:DOL: 10.1111/jora.12070



- Veer, N. v. d., & Boekee, S. (2014). *Vrouwen in de top*. Retrieved from Newcom Research & Consultancy
- Verbakel, C. M. C., & De Graaf, P. M. (2008). Resources of the partner: Support or restriction in the occupational career? Developments in the Netherlands between 1940 and 2003. *European Sociological Review*, 24(1), 81-95.
- Verbakel, C. M. C., Luijkx, A. R. C. M., & De Graaf, P. M. (2008). The association between husbands' and wives' labor market positions in the Netherlands. *Research in Social Stratification and Mobility*, 26, 257-276.
- Verhoeven, P. S., Jansen, W., & Tazelaar, F. (2000). Sociaal kapitaal van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*.
- Vermeiren, J. (2006). *Let's Connect!* Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Vinkenburg, C. J. (2015). Beyond the Rhetoric of Choice: Promoting Women's Economic Empowerment in Developed Countries. *IDS Bulletin*, 46(4), 28-32.
- Volker, B. e. a. (2013). *Sociale netwerken; Vragen, antwoorden en onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Watson, J. (2011). Networking: Gender differences and the association with firm performance. *International Small Business Journal*, 30(5), 536-558. doi:10.1177/0266242610384888
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). MENTORING AND CAREER - The Role of Human Capital, Motivation, and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of organizational behavior.*, 20(5), 577.
- Wellman, B., Quan Haase, A., Witte, J., & Hampton, K. (2001). Does the Internet Increase, Decrease or Supplement Social Capital. *American Behavior Scientist*, 45(3), 436-455.
- Whiting, V. R., & Janasz, d. S. C. (2004). Mentoring in the 21st Century: Using the Internet to Build Skills and Networks. *Journal of Management Education*, 28(3), 275-293. doi:10.1177/1052562903252630
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*, 106, 220-235. doi:10.1016/j.jvb.2018.02.005
- Wilthagen, T. (2019). *Fantastisch als ook hier een sterke vrouw opstaat*. Web publication/site, Volkskrant. Geraadpleegd op 15 oktober 2019 van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/fantastisch-als-ook-hier-een-sterke-vrouw-opstaat~b89c14bb/>



- Windapo, A. O., Yokwana, N. R. A., & Ndiokubwayo, R. (2016). The influence of mentors' gender on the psychosocial and career mentoring of women in the South African construction industry. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 6(2), 1392-1412.
- Womeninc (z.d.) *Hoe worden vrouwen en mannen in beeld gebracht?* Geraadpleegd op 19 oktober 2019 van <https://www.womeninc.nl/thema/beeldvorming-kennisbank/over-beeldvorming/feiten-cijfers/>
- Yap, J., & Harrigan, N. (2015). Why does everybody hate me? Balance, status, and homophily: The triumvirate of signed tie formation. *Social Networks*, 40, 103-122.
- Yuan, J. (2013). The Magic of Networking: Who Will Exit? Who Will Be Promoted? *Canadian Social Science*, 9(4), 5. doi:10.3968/j.css.1923669720130904.2604
- Zack, D. (2010). *Networking for People Who Hate Networking*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

# Lijst met afbeeldingen, tabellen en voetnoten

## Afbeeldingen

Nummer afbeelding	Naam afbeelding
1.	Via welke kanalen vonden mensen in 2017 hun baan (Recruitingroundtable.nl).
2.	Grafische weergave netwerk
3.	Structuur, Governance en Content leidt tot een uitkomst van het netwerk
4.	Proces van bewustzijn in netwerken schematisch in beeld gebracht
5.	Grafische weergave van de opzet van dit proefschrift
6.	Schematische weergave structuur, content en governance en de relatie met netwerkuitkomsten
7.	Positie in een netwerk: centraal of periferie (Mehra et al., 2014, p. 32)
8.	Tekeningen van netwerken van respondenten
9.	Visual van Mehra en anderen (2014, p. 37)
10.	Kenmerken van de netwerken of het netwerkgedrag van de respondenten
11.	Visual op basis van de interviews
12.	Structuur, governance en content en de mogelijke rol van bewustzijn op de uitkomsten
13.	Onbewust gebruik maken van het netwerk
14.	Relatie tussen netwerkbewustzijn -netwerkgedrag - netwerktevredenheid
15.	Correlatie tussen bewust netwerken en leeftijd
16.	Mediatie model met bewust netwerken als mediator van de samenhang tussen netwerk-bewustzijn en netwerk gedrag
17.	Netwerktevredenheid en netwerkgedrag voor vrouwen en mannen
18.	Relatie tussen netwerkbewustzijn -netwerkgedrag - netwerktevredenheid
19.	De rol van netwerken bij het realiseren van carrièredoelen
20.	De dynamiek van netwerken voor topvrouwen
21.	Proces van bewustzijn in netwerken schematisch in beeld gebracht
22.	Onbewust gebruik maken van het netwerk
23.	Bewust netwerken
24.	Netwerkbewustzijn heeft effecten op S, G en C en zorgt ook voor betere uitkomsten
25.	De dynamiek van netwerken voor vrouwen die carrière willen maken.

## Tabellen

Tabel nummer	Tabeltitel
1.	Demografische gegevens respondenten
2.	Bewust en onbewust netwerken in relatie tot tevredenheid
3.	Overzicht van het aantal gekozen grafieken door de respondenten
4.	Betekenisgeving van structuur, content en governance
5.	Samenstelling van de onderzoeksgroep
6.	Overzicht van de constructen
7.	Verdeling van non-responders en respondenten over de categorieën van de nominale variabelen.
8.	Correlatiematrix – samenhang vijf kenmerken van netwerken
9.	Verschillen tussen mannen en vrouwen als het gaat om de netwerkenkenmerken
10.	Netwerkgedrag in relatie tot netwerkbouwen, verbinden en affordance

178

## Voetnoten

Nummer Voetnoot	Omschrijving voetnoot
1.	Waar zij of haar wordt gebruikt in de theoretische onderbouwing dient gelezen te worden zij / hij of haar / zijn.
2.	In deze studie gebruiken we voor degenen die gebruik maken van een sponsor de term protégés. Een andere benaming die vaak wordt gebruikt is mentee. Hiermee wordt iemand bedoeld die wordt geadviseerd, getraind of begeleid door een mentor.
3.	Waar over partner of sponsor wordt gesproken, wordt hij gebruikt. Dit kan ook worden vervangen door zij.

# Bijlagen

## Bijlage A Vragenlijst gebruikt tijdens interview studie 1; behorend bij hoofdstuk 2

Respondent: \_\_\_\_\_

Datum en locatie: \_\_\_\_\_

### Netwerk algemeen

Wat versta je onder een netwerk? (wat is het voor jou?) (in woorden)

Kun je een beeld schetsen hoe je netwerk eruit ziet? (plaatje) (wil je het tekenen)

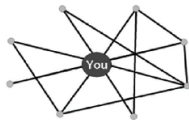
Welk plek heb jij hierin? Heb je die plek vanuit je rol? Waar voel je je thuis?

Welk van deze netwerken past het best bij jouw netwerk:

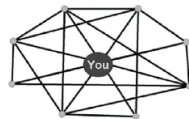
- Geen of mijn vrienden zijn bevriend met elkaar



- Sommige van mijn vrienden zijn bevriend met elkaar



- Ongeveer de helft van mijn vrienden is bevriend met elkaar



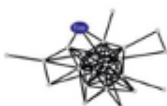
- De meeste van mijn vrienden zijn bevriend met elkaar



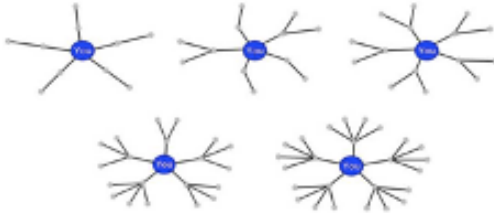
- Al mijn vrienden zijn bevriend met elkaar



- Welke positie heb jij in je netwerk? Centraal – periferie?



- Omvang: Welke en hoeveel werelden schets je en hoe ziet het achterland van die werelden er uit? Kunnen mensen uit die werelden je verder helpen als je vragen hebt?



Hoe zou je je netwerk willen omschrijven qua samenstelling: homogeen of juist heterogeen netwerk?

Denk aan man / vrouw; leeftijd; sociale klasse; etniciteit; beroepsgroep; achtergronden; interessegebieden

Zijn alle contacten in je netwerk even belangrijk? Is er een onderverdeling (dichtbij – veraf)

180

- Wie laat je toe in je netwerk?
- Hoe kies je?
- Wie wil er met jou 'vriendjes' zijn?
- Wie maakt de keuze? Zijn er wel eens deuren dichtgebleven?

### Netwerkopbouw

- Hoe heb je aan je netwerk gebouwd? (hoe is je netwerk tot stand gekomen en hoe ontwikkelt het zich? )
  - Werk je hier bewust aan?
- Is er toeval in het spel?
- Spiegelen van eigen netwerkgedrag t.o.v. anderen? (wat zeg je over het netwerk van anderen of hoe beoordeel je dat?)
- Ben je in de loop van de tijd anders gaan netwerken?
- Waarnaar ben je op zoek in je netwerk?
- Ben je tevreden over je netwerk? Waarom wel of waarom niet?
  - Tevreden met het aantal contacten?
  - Tevreden met de kansen die het biedt voor je carrière?
  - Tevreden met wat het oplevert? (met wat je eruit haalt)
  - Tevreden met de tijdsbesteding?

- Hoeveel tijd investeert je in netwerken? (investeert je bewust in je netwerk, of gaat het vanzelf, hoort het bij je werk of juist niet?)
- Hoe onderhoud je je netwerk? (spreek je regelmatig af, waar ontmoet je mensen, zet je social media in voor het onderhoud, of anders?)

### **Welk rol dicht je toe aan je netwerk?**

- Wat moet / mag een netwerk je brengen? Waarnaar ben je op zoek in een netwerk?
- In een netwerk bouw je sociaal kapitaal op en tref je hulpbronnen; denk aan informatie, invloed, sociale referenties, versterking. Wat is voor jou van belang? En waarom?
- Netwerken is een wederkerig proces - ruilproces? Hoe ervaren – hoe zie je dit? Wat is dit voor jou? Wat haal je (wat krijg je) en wat breng je (wat geef je)? Is er een balans of moet er een balans zijn??

### **Randvoorwaarden om te netwerken.**

181

- Heb je een voorbeeld als het gaat om op een voor jou aansprekende manier te netwerken? Of is er een reden waarom je juist niet wilt netwerken? Eigen waardering: gevoel bij netwerken?
- Wat of wie is van invloed om de keuze te maken wel of niet actief in een netwerk deel te nemen?
- Glazen plafond: is dat iets wat je bezig houdt in relatie tot netwerken? Zijn er (andere) mechanismen die je belemmeren om te netwerken?

## Bijlage B Wie, wat en hoe in/van het netwerk; behorend bij hoofdstuk 2

Tabel 5 Totaal overzicht van betekenisgeving aan het netwerk

WIE	WAT	HOE
alle aan te boren kanalen om met mensen in contact te komen	aanvullende dingen aangeven	<b>Gedrags- en houdingsaspecten</b>
alle mensen in mijn vak waar ik mee gewerkt heb	aanvullende dingen krijgen	emotionele band
alles en iedereen om je heen waar je een relatie mee hebt	advies	ik kan er terecht als ik iets nodig heb
buren	bepaalde belangstelling	heb ik een verbinding mee
connectie naar andere mensen	doel	open houding
connecties	elkaar helpen	Soms parkeer je mensen
contacten	ervaringen uitwisselen	te pas en te onpas inzetten
familie	gemeenschappelijke deler	kun je op alle momenten contacten
groep mensen	halen	wederzijds een beroep kunnen doen op elkaar
groepen mensen waar je deel van uitmaakt.	het maximale voor elkaar krijgen	professioneel niveau
ik heb netwerk - vrienden en kennissen	hoeft niet perse aan business helpen te zijn	wederkerigheid
in beginsel kennen mensen elkaar	hulp	dat ik mensen inzet om elkaar te helpen
interessante mensen	ideeën uitwisselen	
kenissen	informatie uitwisselen	
kennissen delen	inhoudelijk delen / delen	
mensen	je voordeel er mee doen	<b>Off- en Online aspecten</b>
mensen die iets interessants te melden hebben	kan ik iets mee in de toekomst	
mensen die ik ken	kan ik wel raadplegen	online
mensen die ik ken vanuit een andere context dan mijn vrienden en die ik om een gunst kan vragen	kennis uitwisselen	offline
mensen die je maar een keer hebt ontmoet	laagdrempelig	spinnenweb
mensen die zo dicht bij zitten dat je vragen kunt stellen	leren van elkaar	ken ik niet zo goed
mensen elkaar in hun kracht zetten	leuk	verbinden
mensen kennen weer mensen--> groot netwerk	maximaal profiteren van elkaars kennis en kwaliteiten	Opbouw sociale contacten
mensen met wie je zaken hebt gedaan	niet alleen geven	onbewust tegen komen
mensen zoeken buiten eigen werkgebied	nieuwe projecten creëren	ontmoeten
nieuwe collega's	nieuwe werkkanalen creëren	lijntjes naar elkaar
oud collega's	ontwikkelen	los - iedere keer een andere groep
verschillende groepen	opdrachten	vast - vaste groep
verschillende soorten mensen in mijn netwerk	per onderwerp verschillend	
vrienden	platform	
	prive	
	problemen die ik heb	
	reflectie	
	samenwerken	
	toegevoegde waarde	
	vangnet	
	veel verschillende vlakken	
	veel werkgerelateerde punten eruit halen	
	voor activiteiten en vraagstukken	
	vraag en aanbod	
	vragen die doorgespeeld worden aan het netwerk	
	vragen helpen oplossen	
	vrijwilligerswerk	
	waar ik iets mee kan	
	waar ik in de toekomst iets mee kan	
	win-win	
	wisselend doel	
	zakelijk	

### **Bijlage C Gebruikte vragenlijst; behorend bij hoofdstuk 3**

Aangepaste vragenlijst op basis van Stam (2015)

Q1 Bent u een vrouw of een man?

- ☐ Vrouw (1)
- ☐ Man (2)

Q2 Wat is uw leeftijd

Q3 Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- ☐ vmbo (1)
- ☐ havo (2)
- ☐ vwo/gymnasium (3)
- ☐ mbo niveau 1 (4)
- ☐ mbo niveau 2 (5)
- ☐ mbo niveau 3 (6)
- ☐ mbo niveau 4 (7)
- ☐ hbo (8)
- ☐ wo (9)

183

Q4 Hoe lang geleden hebt u voor het laatst een carrièrestap gemaakt?

- ☐ < 1 jaar (1)
- ☐ 1 - 2 jaar (2)
- ☐ 3 - 5 jaar (3)
- ☐ 6 - 10 jaar (4)
- ☐ 11 - 20 jaar (5)
- ☐ > 20 jaar (6)

Q5 Wanneer verwacht u dat u weer een carrièrestap gaat zetten?

- ☐ < 1 jaar (1)
- ☐ 1 - 2 jaar (2)
- ☐ 3 - 5 jaar (3)
- ☐ 6 - 10 jaar (4)
- ☐ 11 - 20 jaar (5)
- ☐ > 20 jaar (6)



Q6 Hebt u voor het zetten van de volgende stap iets aan uw huidige netwerk?

- o Nee (1)
- o Ja (2)

Q7 In welke categorie valt uw werkgever:

- o Ik ben werkzaam bij een multinational (>500 werknemers) (1)
- o Ik ben werkzaam bij een MKB (5-499 werknemers) (2)
- o Ik ben zzp'er / zelfstandig ondernemer (3)
- o Anders, namelijk... (4) \_\_\_\_\_

Answer If In welke categorie valt uw werkgever: Ik ben zzp'er / zelfstandig ondernemer Is Selected

Q8 In welke fase bevindt uw onderneming zich:

- o Ik ben nog niet gestart maar heb concrete plannen om een onderneming te starten (1)
- o Ik ben reeds gestart met mijn onderneming; mijn onderneming is jonger dan 5 jaar (2)
- o Mijn onderneming bestaat langer dan vijf jaar en ik heb minder dan 50 werknemers (3)
- o Mijn onderneming bestaat langer dan vijf jaar en ik heb meer dan 50 werknemers (4)

Answer If In welke categorie valt uw werkgever: Ik ben zzp'er / zelfstandig ondernemer Is Selected

Q9 Mensen die ik goed ken en dicht om mij heen staan, dragen bij aan de groei van mijn onderneming:

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Answer If In welke categorie valt uw werkgever: Ik ben zzp'er / zelfstandig ondernemer Is Selected

Q10 Mensen die ik niet goed ken, maar die wel binnen mijn netwerk horen, dragen bij aan de groei van mijn onderneming:

- ☐ Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- ☐ Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- ☐ Soms, elke paar maanden (3)
- ☐ Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- ☐ Vaak, bijna elke week (5)
- ☐ Vaak, bijna elke dag (6)

Q11 Als ik momenteel netwerk dan doe ik dat om werkgerelateerde kansen te ontdekken.

- ☐ Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- ☐ Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- ☐ Soms, elke paar maanden (3)
- ☐ Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- ☐ Vaak, bijna elke week (5)
- ☐ Vaak, bijna elke dag (6)

185

Q12 Als ik momenteel netwerk dan doe ik dat om andere mensen te ontmoeten.

- ☐ Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- ☐ Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- ☐ Soms, elke paar maanden (3)
- ☐ Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- ☐ Vaak, bijna elke week (5)
- ☐ Vaak, bijna elke dag (6)

Q13 Als ik momenteel netwerk dan doe ik dat om toegang te krijgen tot nieuwe informatie.

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q14 Als ik momenteel netwerk dan doe ik dat om relevante contacten te ontmoeten.

- Nooit (1)
- Maandelijks of minder (2)
- Een paar keer per maand (3)
- Één keer per week (4)
- Een paar keer per week (5)
- Dagelijks (6)

Q15 Als ik momenteel netwerk dan doe ik dat om mijn eigen doelen te realiseren.

- Nooit (1)
- Maandelijks of minder (2)
- Een paar keer per maand (3)
- Één keer per week (4)
- Een paar keer per week (5)
- Dagelijks (6)

186

Q16 Als ik momenteel netwerk dan doe ik dat omdat dat in mijn huidige baan verwacht wordt.

- Nooit (1)
- Maandelijks of minder (2)
- Een paar keer per maand (3)
- Één keer per week (4)
- Een paar keer per week (5)
- Dagelijks (6)

Q17 Ik probeer bewust met nieuwe netwerkrelaties in contact te komen.

- Nooit (1)
- Maandelijks of minder (2)
- Een paar keer per maand (3)
- Één keer per week (4)
- Een paar keer per week (5)
- Dagelijks (6)

Q18 Ik deel weloverwogen mijn visitekaartje uit om mijn netwerk te vergroten.

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q19 Ik richt mij op het uitbreiden van mijn netwerk.

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

187

Q20 Ik reserveer tijd om nieuwe netwerkcontacten te leggen.

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q21 Ik benader mijn netwerkrelaties gemakkelijk zonder directe reden.

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q22 Ik stuur mijn netwerkrelaties die mij hebben geholpen een bedankje.

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q23 Indien mijn netwerkrelaties een andere baan krijgen, verlies ik deze gemakkelijk uit het oog.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

188

Q24 Ik geef mijn netwerkrelaties geschenken zoals cadeautjes of uitnodigingen voor evenementen en activiteiten.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q25 Als ik zie dat het nuttig kan zijn voor hen, dan stel ik netwerkrelaties aan elkaar voor.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q26 Ik voer inhoudelijke discussies met netwerkrelaties over verschillende onderwerpen.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q27 Ik deel mijn kennis over diverse onderwerpen met netwerkrelaties.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

189

Q28 Ik geef suggesties aan, en deel ideeën over verschillende onderwerpen met netwerkrelaties.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q29 Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelatie voor het vragen van advies?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q30 Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelaties voor het verkrijgen van kennis?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q31 Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelatie om geïntroduceerd te worden bij een persoon in zijn/haar netwerk?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

190

Q32 Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelatie voor het vragen om een (informele) aanbeveling van uzelf?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q33 Bij het zoeken of aangaan van nieuwe netwerkrelaties let ik vooral op de toegevoegde waarde die deze relatie voor mij zou kunnen hebben.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q34 Ik probeer mijn netwerk te verrijken met personen en/of organisaties die een goede reputatie hebben.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q35 Ik heb aandacht voor de professionele positie die netwerkrelaties binnen een organisatie bekleden.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

191

Q36 Ik heb aandacht voor de status en reputatie van de organisatie waar een netwerkrelatie werkt.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q37 Via mijn netwerkrelaties probeer ik in contact te komen met personen die een statusverhogende waarde voor mij kunnen hebben.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)



Q38 Met betrekking tot mijn netwerkrelaties verzamel ik proactief achtergrondinformatie.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q39 Met betrekking tot mijn netwerkrelaties sla ik informatie systematisch op.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

192

Q40 Met betrekking tot mijn netwerkrelaties achterhaal ik of wij dezelfde verwachtingen hebben van onze relatie.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q41 Met betrekking tot mijn netwerkrelaties probeer ik erachter te komen welke gezamenlijke netwerkrelaties wij hebben.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q42 Met betrekking tot mijn netwerkrelaties analyseer ik of en hoe deze persoon waardevol kan zijn voor mijn carrière of de groei van mijn onderneming.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

Q43 Met betrekking tot mijn netwerkrelaties negeer ik relaties waarvan ik verwacht dat daaruit geen toegevoegde waarde meer komt voor mijn carrière of mijn onderneming.

- o Zelden, slechts eenmaal of tweemaal per jaar (1)
- o Af en toe, een paar keer per jaar (2)
- o Soms, elke paar maanden (3)
- o Redelijk vaak, elke paar weken (4)
- o Vaak, bijna elke week (5)
- o Vaak, bijna elke dag (6)

193

Q44 Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden een blog gebruikt?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q45 Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden LinkedIn gebruikt?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q46 Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden websites zoals Facebook gebruikt?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q47 Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden websites zoals Instagram gebruikt?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

194

Q48 Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden E-mail gebruikt?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q49 Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden gereageerd op een internetforum?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q50 Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden Twitter gebruikt?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q51 Hoe vaak neemt u deel aan netwerkborrels?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

195

Q52 Hoe vaak neemt u deel aan seminars, workshops, lezingen?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q53 Hoe vaak neemt u deel aan beurzen of conferenties in uw vakgebied?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q54 Hoe vaak neemt u deel aan beurzen of conferenties gericht op loopbaan- of carrièreontwikkeling?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

Q55 Hoe vaak neemt u deel aan overige activiteiten zoals sportevenementen of politieke activiteiten?

- o Nooit (1)
- o Maandelijks of minder (2)
- o Een paar keer per maand (3)
- o Één keer per week (4)
- o Een paar keer per week (5)
- o Dagelijks (6)

196

Q56 Ik ga naar netwerkbijeenkomsten omdat (meerdere antwoorden mogelijk):

- o dit mijn kennis vergroot (1)
- o dit mijn netwerk vergroot (2)
- o mijn werkgever dit vraagt (3)
- o het inspirerend is voor mij als persoon (4)
- o het inspirerend is voor mijn carrièreperspectief (5)
- o anders, namelijk..... (6) \_\_\_\_\_

Q57 De wijze waarop ik netwerk is een wezenlijk onderdeel van mijn werkzame leven:

- o Volledig mee oneens (1)
- o Mee oneens (2)
- o Beetje mee oneens (3)
- o Beetje mee eens (4)
- o Mee eens (5)
- o Volledig mee eens (6)

Q58 De wijze waarop ik netwerk is een basisvoorwaarde voor een succesvolle carrière:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q59 De wijze waarop ik netwerk is de bron van mijn persoonlijke ontwikkeling:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

197

Q60 De wijze waarop ik netwerk levert mij veel op:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q61 De wijze waarop ik netwerk is voor mij gemakkelijk:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q62 De wijze waarop ik netwerk is voor mij belastend op basis van mijn privéleven:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q63 De wijze waarop ik netwerk is voor mij alleen haalbaar als het tussen 9:00 en 17:00 is:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

198

Q64 Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met het aantal contacten dat u hebt?

- ☐ Zeer tevreden (1)
- ☐ Tevreden (2)
- ☐ Een beetje tevreden (3)
- ☐ Een beetje ontevreden (4)
- ☐ Ontevreden (5)
- ☐ Zeer ontevreden (6)

Q65 Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met wat het netwerk u biedt om u verder te helpen?

- ☐ Zeer tevreden (1)
- ☐ Tevreden (2)
- ☐ Een beetje tevreden (3)
- ☐ Een beetje ontevreden (4)
- ☐ Ontevreden (5)
- ☐ Zeer ontevreden (6)

Q66 Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met de mogelijkheden die uw netwerk u brengt?

- ☐ Zeer tevreden (1)
- ☐ Tevreden (2)
- ☐ Een beetje tevreden (3)
- ☐ Een beetje ontevreden (4)
- ☐ Ontevreden (5)
- ☐ Zeer ontevreden (6)

Q67 Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met de hoeveelheid tijd die netwerken u kost?

- ☐ Zeer tevreden (1)
- ☐ Tevreden (2)
- ☐ Een beetje tevreden (3)
- ☐ Een beetje ontevreden (4)
- ☐ Ontevreden (5)
- ☐ Zeer ontevreden (6)

199

Q68 Ik netwerk gemakkelijk met mensen met hetzelfde geslacht:

- ☐ Volledig mee eens (1)
- ☐ Beetje (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q69 Ik netwerk gemakkelijk met mensen met dezelfde verantwoordelijkheden:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)



Q70 Ik netwerk gemakkelijk met mensen met dezelfde achtergrond:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q71 Ik netwerk gemakkelijk met mensen met dezelfde interesses:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

200

Q72 Ik netwerk gemakkelijk met veel verschillende mensen:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q73 Ik netwerk gemakkelijk met mensen die dat hebben wat ik nodig heb:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q74 Ik netwerk gemakkelijk met mensen die iets van mij nodig hebben:

- ☐ Volledig mee oneens (1)
- ☐ Mee oneens (2)
- ☐ Beetje mee oneens (3)
- ☐ Beetje mee eens (4)
- ☐ Mee eens (5)
- ☐ Volledig mee eens (6)

Q75 Hoe vaak nemen netwerkrelaties contact met u op voor het vragen van advies?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

201

Q76 Hoe vaak nemen netwerkrelaties contact met u op voor het verkrijgen van uw kennis?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q77 Hoe vaak nemen netwerkrelaties contact met u op voor het regelen van introducties?

- ☐ Nooit (1)
- ☐ Maandelijks of minder (2)
- ☐ Een paar keer per maand (3)
- ☐ Één keer per week (4)
- ☐ Een paar keer per week (5)
- ☐ Dagelijks (6)

Q81 Bedankt voor het meedoen aan onze vragenlijst. Als u meer informatie wilt ontvangen, laat dan hier uw mailadres achter!

**Bijlage D Items networking for social acceptance survey; behorend bij hoofdstuk 3**

Items networking for social acceptance survey	Factor loading					
	1	2	3	4	5	6
Ik probeer bewust met nieuwe netwerkrelaties in contact te komen.	,10	,08	-,08	-,06	,08	,73
Ik deel weloverwogen mijn visitekaartje uit om mijn netwerk te vergroten.	,13	,01	-,08	-,04	,10	,52
Ik richt mij op het uitbreiden van mijn netwerk.	,09	,03	-,02	-,09	,06	,88
Ik reserveer tijd om nieuwe netwerkcontacten te leggen.	,13	,03	-,06	-,02	,16	,70
Ik benader mijn netwerkrelaties gemakkelijk zonder directe reden.	,23	,08	-,14	,01	,07	,35
Ik stuur mijn netwerkrelaties die mij hebben geholpen een bedankje.	,32	,00	-,22	,07	-,03	,30
Indien mijn netwerkrelaties een andere baan krijgen verlies ik deze gemakkelijk uit het oog.	,04	-,02	-,08	-,09	,06	-,07
Ik geef mijn netwerkrelaties geschenken zoals cadeautjes of uitnodigingen voor evenementen en activiteiten.	,30	,04	-,17	,25	-,09	,21
Als ik zie dat het nuttig kan zijn voor hen, dan stel ik netwerkrelaties aan elkaar voor.	,13	,06	-,43	,07	,09	,27
Ik voer inhoudelijke discussies met netwerkrelaties over verschillende onderwerpen.	,13	,08	-,58	,04	,23	,10
Ik deel mijn kennis over diverse onderwerpen met netwerkrelaties.	,09	,10	-,74	,09	,09	,11
Ik geef suggesties aan en deel ideeën over verschillende onderwerpen met netwerkrelaties.	,06	,14	-,73	,07	,08	,17
Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelatie voor het vragen van advies?	,08	,08	-,34	-,06	,56	,05
Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelaties voor het verkrijgen van kennis?	,11	,07	-,34	-,04	,52	,09
Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelatie om geïntroduceerd te worden bij een persoon in zijn/haar netwerk?	,21	,03	,00	,02	,40	,24
Hoe vaak neemt u contact op met uw netwerkrelatie voor het vragen om een (informele) aanbeveling van uzelf?	,31	,00	,12	,13	,18	,04
Bij het zoeken of aangaan van nieuwe netwerkrelaties let ik vooral op de toegevoegde waarde die deze relatie voor mij zou kunnen hebben.	,55	-,02	-,05	-,02	,09	,14
Ik probeer mijn netwerk te verrijken met personen en of organisaties die een goede reputatie hebben.	,62	-,02	-,01	,01	,08	,23
Ik heb aandacht voor de professionele functie en positie die netwerkrelaties binnen een organisatie bekleden.	,59	,02	-,03	,02	,14	,16
Ik heb aandacht voor de status en reputatie van de organisatie waar een netwerkrelatie werkt.	,70	,07	,02	-,02	,15	,08

Items networking for social acceptance survey	Factor loading					
	1	2	3	4	5	6
Via mijn netwerkrelaties probeer ik in contact te komen met personen die een statusverhogende waarde kunnen hebben voor mij.	,68	,02	,23	,01	,18	,04
Met betrekking tot mijn netwerkrelaties verzamel ik proactief achtergrondinformatie.	,61	-,03	-,18	,15	-,08	,14
Met betrekking tot mijn netwerkrelaties sla ik informatie systematisch op.	,59	,06	-,18	,12	-,18	,11
Met betrekking tot mijn netwerkrelaties achterhaal ik of wij dezelfde verwachtingen hebben van onze relatie.	,69	,04	-,16	,06	-,08	-,01
Met betrekking tot mijn netwerkrelaties probeer ik erachter te komen welke gezamenlijke netwerkrelaties wij hebben.	,59	-,04	-,15	,15	-,06	,14
Met betrekking tot mijn netwerkrelaties analyseer ik of en hoe deze persoon waardevol kan zijn voor mijn carrière of de groei van mijn onderneming.	,70	-,04	-,07	-,01	-,01	,12
Met betrekking tot mijn netwerkrelaties negeer ik relaties waarvan ik verwacht dat daaruit geen toegevoegde waarde meer komt voor mijn carrière of mijn onderneming.	,54	,07	,01	-,07	-,01	-,11
Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak heeft u in de afgelopen drie maanden een blog gebruikt?	,09	-,01	,01	,43	,08	,04
Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak hebt u in de afgelopen drie maanden LinkedIn gebruikt?	,19	-,01	-,03	,26	,00	,26
Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak heeft u in de afgelopen drie maanden websites zoals Facebook gebruikt?	-,03	,03	-,02	,64	,08	-,02
Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak heeft u in de afgelopen drie maanden websites zoals Instagram gebruikt?	-,02	,06	,15	,57	,13	-,11
Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak heeft u in de afgelopen drie maanden E-mail gebruikt?	-,05	,03	-,21	,21	,07	,15
Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak heeft u in de afgelopen drie maanden gereageerd op een internetforum?	,13	-,01	-,11	,56	-,03	-,15
Als u social media gebruikt voor uw zakelijke contacten; hoe vaak heeft u in de afgelopen drie maanden Twitter gebruikt?	-,07	,01	-,16	,53	-,01	,12
Hoe vaak neemt u deel aan netwerkborrels?	,07	,17	-,15	,08	,21	,19
Hoe vaak neemt u deel aan seminars, workshops, lezingen?	,00	,07	-,08	,05	,39	,13
Hoe vaak neemt u deel aan beurzen of conferenties in uw vakgebied?	-,05	-,03	,03	,06	,48	,01
Hoe vaak neemt u deel aan beurzen of conferenties gericht op loopbaan- of carrière-ontwikkeling?	,15	-,02	,09	,14	,28	,03

BIJLAGEN

Items networking for social acceptance survey	Factor loading					
	1	2	3	4	5	6
Hoe vaak neemt u deel aan overige activiteiten zoals sportevenementen of politieke activiteiten?	,01	,06	-,11	,05	,22	,02
Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met het aantal contacten dat u hebt? (R)	-,13	,77	-,07	,04	,06	,02
Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met wat het netwerk u biedt om u verder te helpen?(R)	,10	,92	,00	-,03	-,03	-,09
Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met de mogelijkheden die uw netwerk u brengt?(R)	,12	,89	,03	-,01	-,05	-,04
Hoe tevreden bent u (met het oog op de ontwikkeling van uw carrière of onderneming) met de hoeveelheid tijd die netwerken kost?(R)	-,06	,54	,05	-,02	-,03	,03

**Bijlage E Indeling van de vragen; behorend bij hoofdstuk 3**

Vragen	Item		
1 t/m 3	Controle vragen		Controle
4 t/m 10	Algemene vragen		
11 t/m 16	Primaire doel social networking	Primary goal social networking	PGSN
17 t/m 20	Vorming van nieuwe banden	New tie formation	NTF
21 t/m 24	Gedrag om banden te onderhouden	Tie maintenance behaviour	TMB
25 t/m 28	Participatie in sociale communities	Social community participation	SCP
29 t/m 32	Toename van banden	Tie proliferation	TP
33 t/m 37	Prestige seeking behaviour	Prestige seeking behaviour	PSB
38 t/m 43	Tie categorization behaviour	Tie categorization behaviour	TCB
44 t/m 50	Social media affordances	Social media affordances	SMA
51 t/m 56	Physical affordances	Physical affordances	PA
57 t/m 63	Het nut van netwerken	Usefulness social networking	USN
64 t/m 67	Tevredenheid met het netwerk	Satisfaction with network	SWN
68 t/m 74	Homophily	Homophily	HO
75 t/m 77	Balans in het netwerk	Balance in network	BN
78	Emailadres (optioneel)		

**Bijlage F Respondenten van studie 3; behorend bij hoofdstuk 4**

	Functie	Type bedrijf	Partner	Kinderen	Leeftijd
1	General Manager	Groot (internationaal) - Commercieel	Ja	Ja	Nb
2	Directeur	Groot (internationaal) - Consultancy	Ja	Ja	Nb
3	Directeur	Midden - Consultancy	Ja	Nee	Nb
4	Managing Partner	Klein - Ondernemer	Ja	Ja	Nb
5	Manager	Groot (internationaal) - Commercieel	Ja	Ja	Nb
6	Manager	Groot (nationaal) - Commercieel	Ja	Ja	Nb
7	Partner	Groot (internationaal) - Consultancy	Nee	Nee	Nb
8	Directeur	Klein - Ondernemer	Ja	Ja	Nb
9	Directeur	Klein - Ondernemer	Ja	Ja	Nb
10	Directeur	Groot (internationaal) - Financiële instelling	Ja	Ja	Nb
11	Coördinator	Groot - Publieke sector	Ja	Ja	Nb
12	Voorzitter College van Bestuur	Midden - Publieke sector	Ja	Ja	Nb
13	Directeur	Midden - Publieke sector	Ja	Ja	Nb
14	Directeur	Groot (nationaal)	Ja	Ja	Nb
15	Partner	Groot (internationaal)	Ja	Nee	Nb
16	Partner	Accountantskantoor Big Four	NVT	Nee	44
17	Directeur voorzitter	Zakelijke dienstverlening (bank)	Ja	Nee	47
18	Transitieleider	Non-profit organisatie (zorginstelling)	Ja	Ja	58
19	Directeur	Non-profit organisatie (zorginstelling)	Ja	Ja	63
20	Operationeel directeur	Retail organisatie	Ja	Zwanger	35
21	Managing director	Non-profit (kunst en cultuur)	Ja	Ja	54
22	Voorzitter stichting(en)	Non-profit organisatie	Ja	Ja	55
23	Manager HRM	Consultancy	Ja	Ja	60
24	Director Global Communications	Retail organisatie	Ja	Ja	51
25	Directeur	Consultancy	Ja	Ja	55
26	Lid Raad van Toezicht / Lid Raad van Commissarissen	Non-profit (zorginstelling)	Ja	Ja	51
27	Zakelijk directeur	Non-profit (kunst en cultuur)	Ja	Ja	56
28	Eigenaar/Directeur	Profit	Nb	Nee	48
29	Commissaris	7 verschillende (deels beursgenoteerde) organisaties	Nee	Nb	56
30	Chief Financial Officer	DPA (Dutch Partners in Assistance)	Nb	Ja	49

BIJLAGEN













	Functie	Type bedrijf	Partner	Kinderen	Leeftijd
31	Director Human Resources	Profit	Nb	Ja	41
32	Director IBM Global Business Partner Organisation	IBM Software Benelux	Nb	Ja	55
33	Director Facility Management	Non-profit (kunst en cultuur)	Nb	Nee	58
34	Director Brand & Culture	Profit	Nb	Ja	37
35	Director Europe Advisor Services	Avanade	Nb	Nee	47
36	Politiechef Noord Holland	Politie – Rijksoverheid	Nb	Ja	49
37	Eigenaar/Directeur	MAC HRM en organisatie advies	Nb	Ja	60
38	Chief Operations Officer	Avanade	Nb	nee	38
39	Eigenaar/Directeur	Reisorganisatie	Nb	Ja	45
40	Chief Financial Officer	Zakelijke dienstverlening (bank)	Nb	Ja	45
41	Directeur/Eigenaar	Consultancy	Nb	Ja	55
42	Ondernemer	Executive Stylists	Ja	Ja	30-40
43	Ondernemer - Voormalig Directeur	Zakelijke dienstverlening	Ja	Ja	40-50
44	Ondernemer	Zakelijke dienstverlening	Ja	Ja	55
45	Ondernemer	Informatie en communicatie	Ja	Nee	40
46	Burgemeester (G5 gemeente)	Openbaar bestuur	Ja	nee	49
47	Directeur	Financiële dienstverlening	Ja	Nee	49
48	Directeur	Zakelijke dienstverlening	Nb	Nb	40-50
49	Directeur	Financiële dienstverlening	Nb	Nb	48
50	Global Marketing Directeur	Zakelijke dienstverlening	Ja	Ja	40-50
51	Directeur en fractievoorzitter	Informatie en communicatie	Nb	Nb	52
52	Senior Controller	Zakelijke dienstverlening	Nee	Nee	30-40
53	Senior manager Academy en Innovation	Zakelijke dienstverlening	Nb	Nb	50-60
54	HR directeur/Raad van Bestuur	Financiële dienstverlening	Ja	Ja	45
55	HR directeur	Industrie	Ja	Ja	30-40
56	Senior consultant/ Schrijfster	Zakelijke dienstverlening	Ja	Ja	40-50



BIJLAGEN

	Functie	Type bedrijf	Partner	Kinderen	Leeftijd
57	Senior manager	Accountancy	ja	ja,1	37
58	Board member	Consultancy	ja	ja,2	55
59	Directeur/eigenaar	Consultancy	Ja	ja,3	45
60	Directeur/Eigenaar	Consultancy	nee	ja,3	55
61	Directeur/Eigenaar	Geluidsdemping vliegvelden	ja	ja,2	46
62	Global Service Executive	IT	ja	ja,3	46
63	Tweede Kamerlid	Overheid	ja	ja,2	47
64	Directeur/Eigenaar	Zorg	ja	ja,3	42
65	Senior Interim Manager	Overheid/gemeente	ja	ja,2	66
66	Afdelingsmanager	Zorg	ja	ja,2	47
67	Freelancer burgerparticipatie en integriteit	Overheid	ja	ja,1	50
68	Directeur/Eigenaar	IT	ja	ja,2	Nb
69	Directeur/Eigenaar	Consultancy	ja	ja,1	49
70	Strategy & Transformation director	Consultancy	nee	ja,1	45
71	Bestuurder	Onderwijs	Ja	Nee	60
72	Bestuurder	Woningcorporatie	Ja	Ja	43
73	Hoogleraar	Onderwijs	Ja	Nee	60
74	Directeur	Overheid	Ja	Ja	Nb
75	Divisiemanager	Bedrijfsleven	Ja	Ja	47
76	Oprichter	Bedrijfsleven	Ja	Ja	45
77	Directeur	Overheid	Ja	Nee	55
78	Secretaris Generaal	Overheid	Ja	Ja	51
79	Voorzitter RvB	Zorgsector	Ja	Nee	Nb
80	Voorzitter RvB	Zorgsector	Ja	Ja	Nb
81	Directeur	Pensioensector	Ja	Ja	Nb
82	Directeur	Pensioensector	Ja	Ja	Nb
83	Directeur	Bedrijfsleven	Ja	Nee	34
84	Directeur Generaal	Overheid	Ja	Ja	53
85	Directeur	Pensioensector	Ja	Nb	Nb
86	Oprichter	Bedrijfsleven	Ja	Ja	55

**Bijlage G Codeboek behorend bij hoofdstuk 4**

Kleur	Code	Codesegmenten van alle documenten
	Diversiteit in teams	59
	Fulltime versus parttime werken	119
	Mentor - sponsor	132
	Talent (management)	34
	Netwerk(en)	436
	Partner	131
	Ambitie	267
	Bewust netwerken	254
	Governance	186
	Content	90
	Structuur	76
	Te bewaren opmerkingen	92

## Bijlage H Begrippenkader Netwerkonderzoek

In dit promotieonderzoek wordt een aantal termen gebruikt uit netwerkonderzoek:

- Sterke en zwakke banden (Granovetter, 1973)

*Sterke banden bestaan uit relaties met personen met wie veel overeenkomsten zijn, zoals vrienden en familieleden. De relaties met personen met wie er een zwakke band is, staan wat verder van iemand af. Iemand kan slechts een beperkt aantal sterke banden hebben maar wel veel zwakke banden omdat deze minder onderhoud vragen. Zwakke en sterke banden hebben een verschillende functie.*

- Structurele gaten (Burt, 1992)

*Een structureel gat is een ontbrekende relatie tussen groepen in een netwerk. De persoon die de verbinding tot stand brengt tussen deze twee netwerken, heeft een machtige positie vanwege de toegang tot de informatie en kennis van beide netwerken*

- Homofilie (Miller McPherson et al., 2001)

*Mensen schakelen het gemakkelijkst met mensen die op hen lijken. Dit leidt in sommige situaties tot het ontstaan van teams of groepen die niet zo eenvoudig anderen (die anders zijn) toelaten.*

- Centrale posities (Borgatti, 2005; Freeman, 1978)

*Iemand die in het hart van een netwerk zit, krijgt meer informatie mee, de informatie bereikt hem/haar eerder en tegen lagere kosten.*

- Sociaal kapitaal (Lin, 1999)

*Hiermee wordt het geheel van bestaande of potentiële hulpbronnen dat voortvloeit uit netwerken bedoeld. Dit kan zijn kennis, informatie of contacten.*

Onderzoek van Hoang en Antoncic (2003) is gebruikt in dit promotieonderzoek om meer inzicht te krijgen in netwerken en dan vooral hoe een netwerk is opgebouwd. Dit blijkt uit de structuur van het netwerk. Daarnaast is het van belang om te kijken wat wordt gedeeld (de inhoud) en wat de randvoorwaarden (governance) daarvoor zijn.

De indeling van structuur (S), governance (G) en content (C) helpt daar bij:

- Netwerk Structuur (S)

*De structuur staat daarbij voor het patroon van relaties binnen iemands netwerk en de structurele kenmerken van het netwerk. Met andere woorden wie heeft contact met wie.*

- Netwerk Governance (G)

*Dit geeft de uitwisseling in het netwerk weer en randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn zoals vertrouwen, wederkerigheid, de mate van cohesie en openheid.*

- Netwerk Content (C)

*De content richt zich op de verschillende bronnen waaruit een individu kan putten via sociale relaties, zoals informatie, kennis, advies of emotionele steun.*

211

In hoofdstuk drie is op basis van een onderzoek van Stam (2015) gebaseerd op (Rivera et al., 2010) een indeling gebruikt om netwerkgedrag verder te onderzoeken en verschillen tussen vrouwen en mannen wat betreft netwerkgedrag in relatie tot carrière inzichtelijk te maken.

- Netwerkbouwen

*Netwerken (het werkwoord) gaat over het bouwen van relaties en het leggen van contacten. Met andere woorden het ontwikkelen van een netwerk. De mogelijkheid om zelf relaties aan te gaan en actief te handelen wordt ook wel geduid als networkagency.*

- Netwerkverbindingen

*Dit gaat over het onderhouden van de relaties. De relatie tussen mensen vraagt vrouwen om sociaal kapitaal te kunnen uitwisselen.*

- Netwerkaffordance (netwerkbenuutting)

*Netwerkwerkaffordance kan worden gezien als netwerkbenuutting. Het blijkt dat mensen extrinsiek gemotiveerd zijn om te netwerken als een netwerk bijdraagt aan het bereiken van doelen.*

# Over de schrijver

Jeanne Martens werd op 19 april 1961 geboren in Elshout. Na de middelbare school die zij in 1979 afrondde, ging zij werken als apothekersassistente. Met wat tussenstappen begon zij in 2001 aan een studie bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Ze combineerde haar studie met een loopbaan in het bedrijfsleven; ze werkte achtereenvolgens bij de Rabobank in verschillende functies en op verschillende kantoren, zowel lokale banken als het hoofdkantoor. Ook werkte zij bij Nice-Nyenrode, een advies- en opleidingsbureau voor bestuurders en toezichthouders. Hierna was ze bestuurssecretaris bij de Congregatie Zusters van Liefde in Tilburg en daarna is ze gestart als zelfstandig interim manager.



212

Na haar afstuderen in 2003 aan de Erasmus Universiteit vatte Jeanne vrijwel meteen het plan op om te gaan promoveren. Ze voerde gesprekken op verschillende universiteiten, maar ze vond geen geschikt onderwerp voor haar promotieonderzoek. Tot dr. Ingrid Wakkee voor de leden van de Vereniging van Vrouwen met een hogere Opleiding (VVAO) in 's-Hertogenbosch-Tilburg een lezing hield over netwerken en de werking van netwerken. Ze vertelde ook over de postacademische opleiding netwerken aan de Vrije Universiteit. Jeanne schreef zich in 2012 in voor deze postacademische opleiding en startte vanuit hier ook aan de VU als promovendus. In het kader van haar promotieonderzoek heeft zij ook studenten mogen begeleiden bij hun afstudeerscriptie.

Jeanne werkt sinds in 2017 als onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam bij het lectoraat Entrepreneurship. Zij is verbonden aan een onderzoeksgroep die onder andere onderzoek doet naar het falen en de herstart van ondernemers. Hierbij wordt ook onderzoek gedaan naar netwerken en de rol van een netwerk voor een ondernemer. Daarnaast doet Jeanne ook onderzoek binnen het lectoraat naar Vrouwelijk Ondernemerschap.

In haar vrije tijd was Jeanne van 2014 tot 2020 voorzitter van het hoofdbestuur van de VVAO. Deze netwerkorganisatie die de belangen behartigt van 3.300 hoogopgeleide vrouwen, vierde in 2018 haar eeuwfeest, dat Jeanne mede organiseerde. Hiernaast is zij actief als secretaris van de Stichting Good News Centre Kenya, die zorgt voor onderwijs voor kinderen in de sloppenwijk in Kibagare en is zij lid van serviceclub InnerWheel Veghel-Uden en omstreken.

Ze verzorgt regelmatig lezingen en workshops over netwerken, vergadertechnieken en communicatie.

Jeanne is getrouwd, heeft twee zoons en woont in Veghel.